



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KETEPATAN STRUKTUR ORGANISASI DINAS SOSIAL
PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SYAMSUDIN BAHRI

NIM. 501575268

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial

Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara

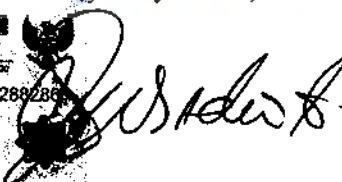
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun

dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Tarakan, 30 November 2018

Yang menyatakan,


(SYAMSUDIN BAHRI, ST)

NIM. 501575268

ABSTRACT

ACCURACY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF SOCIAL DEPARTMENT GOVERNMENT OF KALIMANTAN UTARA PROVINCE

Syamsudin Bahri
samalibahri@gmail.com
Graduate Studies Program
Universitas Terbuka

Organizational structure is important, because this is how the task will be divided, who reports to whom, and the formal coordination mechanism and interaction patterns that will be followed. The next step is how to find out the accuracy organizational structure is more important to get the right organization and function and size. The purpose of this study is to describe the structure of social services that are the right function and the right size and to know the factors that support and hinder the effectiveness of the social service organization structure of the Kalimantan Utara Provincial Government viewed from the dimensions of formalization, centralization and complexity. The study used a qualitative approach with primary data collection methods conducted by interviews with 5 respondents on the object of research, from policy makers and policy implementers consisting of heads of social services, secretarial, head of fields and heads of technical implementation units that existed in the social service. Secondary data collection uses direct observation, documentation studies and library studies. From the results of the study concluded that the effectiveness of the social service organizational structure seen from the dimensions of formalization, centralization and complexity of the accuracy of functions and size density, is highly dependent on policy makers and implementers of policies in the social service in carrying out their daily tasks and functions. For the accuracy of the function it is recommended that each function should be handled by one field.

Keywords: *Structure, Formalization, Centralization, Complexity.*

ABSTRAK

KETEPATAN STRUKTUR ORGANISASI DINAS SOSIAL PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA

Syamsudin Bahri
samalibahri@gmail.com
Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Struktur organisasi merupakan suatu yang penting, karena dengan ini bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Tahap selanjutnya bagaimana mengetahui struktur organisasi yang tepat menjadi hal yang lebih penting untuk mendapatkan organisasi yang tepat fungsi dan dan tepat ukuran.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan struktur dinas sosial yang tepat fungsi dan tepat ukuran dan mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat ketepatan struktur organisasi dinas sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dilihat dari dimensi formalisasi, sentralisasi, dan kompleksitasnya.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara dengan 5 responden pada objek penelitian, dari unsur pengambil kebijakan dan pelaksana kebijakan yang terdiri dari kepala dinas sosial, sekretaris, kepala bidang serta kepala unit pelaksana teknis yang ada pada dinas sosial. Pengumpulan data sekunder menggunakan observasi langsung, studi dokumentasi dan studi kepustakaan.

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa ketepatan struktur organisasi dinas sosial dilihat dari dimensi formalisasi, sentralisasi dan kompleksitas terhadap ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran, sangat tergantung pada pengambil kebijakan dan pelaksana kebijakan di dinas sosial dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari. Untuk ketepatan fungsi disarankan agar setiap fungsi sebaiknya ditangani oleh satu bidang.

Kata Kunci: Struktur, Formalisasi, Sentralisasi, Kompleksitas.

**PERSETUJUAN TAPM
PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM : Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah
Provinsi Kalimantan Utara

Penyusun TAPM : Syamsudin Bahri

NIM : 501575268


Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu, 19 Januari 2019

Menyetujui,

Pembimbing II,


Pembimbing I,


Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D.

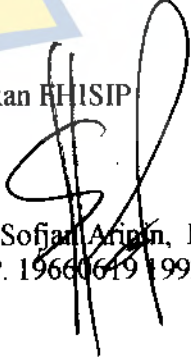

Dr. M. Riduan Karim, S.E., M.M.

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum,
Sosial, dan Politik
dan Mengelola Program MAP


Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHISIP


Dr. Sofjan Arifin, M.Si
NIP. 19660619 199203 1 002

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Syamsudin Bahri

NIM : 501575268

Program Studi : Administrasi Publik

Judul TAPM : Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi

Kalimantan Utara

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program
Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka
pada :

Hari/Tanggal : Jumat, 30 November 2018

Waktu : 17.00 – 18.30

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Djoko Rahardjo, M.Hum.

Penguji Ahli

Nama : Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D.

Pembimbing I

Nama : Dr. M. Riduan Karim, S.E., M.M.

Pembimbing II

Nama : Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas segala rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara”**. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (MAP) pada program ilmu administrasi bidang minat administrasi publik, Universitas Terbuka.

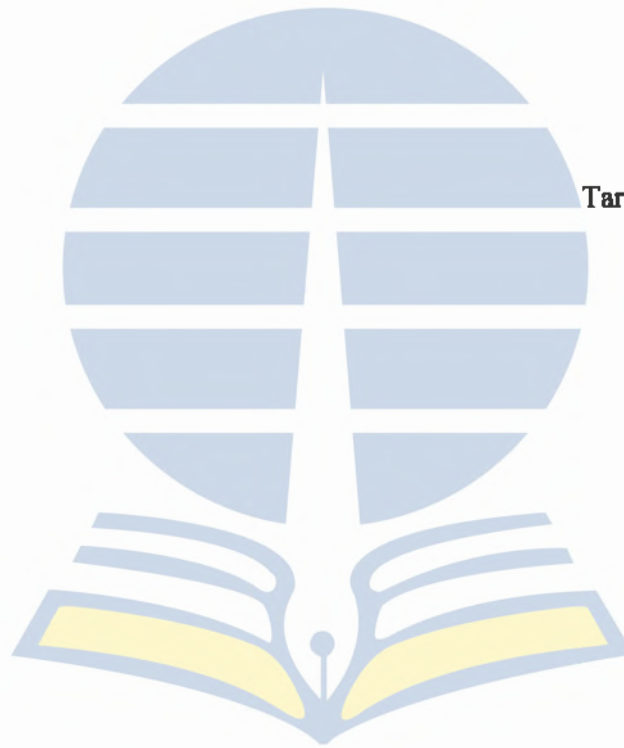
Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, karena itu penulis berharap kritik, saran, koreksi, dan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaan.

Dengan tersusunya tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak atas bantuan dan bimbingannya dari masa perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini kepada :

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D., selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Dr. Sofjan Arifin, M.Si., selaku Dekan FHISIP UT.
3. Dr. Drs. Darmanto, M.Ed., selaku Kepala Bidang Program Magister Administrasi Publik.
4. Dr. Milwan, S.Sos., M.Si., selaku Kepala UPBJJ-UT Tarakan.
5. Dr. M. Riduan Karim, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I, yang berkenan memberikan bimbingan dan arahan yang berguna dalam penyusunan tesis ini.
6. Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing II, yang berkenan memberikan bimbingan dan arahan yang berguna dalam penyusunan tesis ini.
7. Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D. selaku penguji ahli pada Ujian Sidang TAPM.
8. Prof. Dr. Sangkala selaku penguji ahli pada BTR I.

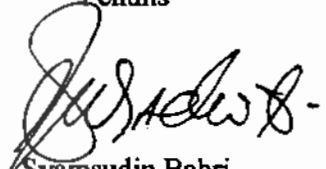
9. Para Dosen, Staf dan Pegawai Program Studi Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik.
10. Rekan-rekan kuliah program pasca sarjana dan rekan kerja penulis telah memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Orang Tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dan dukungan materil dan moral.
12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Demikian, semoga tesis ini memberikan manfaat kepada para pembaca dan bagi pengembangan ilmu pengetahuan.



Tarakan, 30 November 2018

Penulis


Syamsudin Bahri

RIWAYAT HIDUP

Nama : Syamsudin Bahri
Tempat / Tanggal Lahir : Balikpapan / 13 Desember 1976
Jenis Kelamin : Laki-laki
Kewarganegaraan : Indonesia
Agama : Islam
Alamat : Jl.
Telepon : 081347672750, 081250147775
Surat Elektronik : samalibahri@gmail.com
Motto Hidup : Usaha, Doa, dan Tawakal
Hobi : Jogging

Riwayat Pendidikan Formal

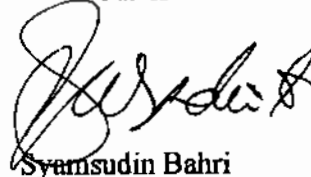
1. Lulus SD di Balikpapan tahun 1990
2. Lulus SMP di Balikpapan tahun 1993
3. Lulus STMN di Balikpapan tahun 1996
4. Lulus S1 Fakultas Teknik Universitas Pasundan Bandung pada 2001

Penghargaan

- Satyalencana Karya Satya 10 Tahun dari Presiden RI, Tahun 2015

Tarakan, 30 November 2018

Penulis



Syamsudin Bahri

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
RIWAYAT HIDUP	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	8
B. Penelitian Terdahulu	56
C. Kerangka Berpikir	60
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	62
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan Penelitian	63
C. Instrumen Penelitian	64
D. Prosedur Pengumpulan Data	65
E. Metode Analisis Data	69
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	79

1. Awal Pembentukan Dinas Sosial	80
2. Dinas Sosial saat ini	83
3. Sumber Daya Manusia	100
B. Hasil Penelitian	106
C. Pembahasan	112
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	123
B. Saran	124
 DAFTAR PUSTAKA	126



DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Uraian Kategori Komponen-komponen Pekerjaan	11
Gambar 2.2	Lima Bagian Organisasi	30
Gambar 2.3	<i>The Simple Structure</i>	32
Gambar 2.4	Struktur Sederhana	32
Gambar 2.5	<i>The Machine Bureaucracy</i>	34
Gambar 2.6	Organisasi Lini dan Staf	35
Gambar 2.7	<i>The Professional Bureaucracy</i>	36
Gambar 2.8	Struktur Fungsional	37
Gambar 2.9	<i>The Divisionalized Form</i>	38
Gambar 2.10	Organsasi Divisional	39
Gambar 2.11	<i>The Adhocracy</i>	40
Gambar 2.12	Struktur Matriks	41
Gambar 2.13	Model Kerangka Berpikir Penelitian	61
Gambar 3.1	Komponen Analisis Data Model Interaktif	76
Gambar 4.1	Kantor Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara	79
Gambar 4.2	Bagan Struktur Organisasi Dinas Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara	81
Gambar 4.3	Bagan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Kalimantan Utara	85

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Karakteristik Desain Struktur Mintzberg	31
Tabel 2.2 Lima Struktur Organisasi Mintzberg	44
Tabel 2.3 Perbandingan Keempat Pendekatan Efektifitas Organisasi	53
Tabel 3.1 Keunggulan dan Kelemahan Dokumentasi	69
Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Dinas Sosial berdasarkan pada Kualifikasi Pendidikan	100
Tabel 4.2 Komposisi Pegawai UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu berdasarkan pada Kualifikasi Pendidikan	101
Tabel 4.3 Komposisi Pegawai Dinas Sosial Berdasarkan Eselon	101
Tabel 4.4 Komposisi Pegawai UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu Berdasarkan Eselon	102
Tabel 4.5 Komposisi Pegawai Dinas Sosial Berdasarkan Golongan	103
Tabel 4.6 Komposisi Pegawai UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu Berdasarkan Golongan	103
Tabel 4.7 Komposisi Tenaga Kerja Kontrak pada Dinas Sosial Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan	104
Tabel 4.8 Komposisi Tenaga Kerja Kontrak pada UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan	104

DAFTAR LAMPIRAN

**Lampiran 1. Pedoman Wawancara Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial
Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.**

Lampiran 2. Foto-foto Wawancara

**Lampiran 3. Surat Kepala Dinas Sosial tentang Usulan Perubahan Kategori Tipe
Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara**



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Urusan pemerintahan bidang sosial merupakan urusan pemerintahan wajib yang masuk dalam kriteria urusan pelayanan dasar, sebagai urusan wajib pelayanan dasar, wajib dilaksanakan oleh pemerintah daerah dengan membentuk kelembagaan minimal memiliki tipologi C atau dengan 2 (dua) bidang.

Dalam perjalanan sejak terbentuknya Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, beban kerja yang dilaksanakan oleh Dinas Sosial besar sehingga perlu menambah jumlah bidang menjadi 4 (empat) bidang atau menaikkan tipologi Dinas Sosial menjadi tipe A, melalui surat nomor 010/687/DS-Set tanggal 22 Desember 2017 tentang Usulan Perubahan Kategori Tipe Dinas Sosial.

Dinas Sosial berdasarkan pada Peraturan Gubernur Nomor 21 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara memiliki susunan organisasi sebagai berikut :

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretariat, membawahkan :
 - 1) Subbagian Perencanaan dan Keuangan
 - 2) Subbagian Umum dan Kepegawaian
- c. Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial, membawahkan :

- 1) Seksi Rehabilitas Sosial
 - 2) Seksi Perlindungan dan Jaminan Sosial
- d. Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin, membawahkan :
- 1) Seksi Pemberdayaan Sosial
 - 2) Seksi Perlindungan dan Jaminan Sosial
- e. Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

Usulan perubahan struktur organisasi dinas sosial dapat dilihat dari 2 (dua)

sebab :

1. Empiris

Usulan perubahan ini dilakukan karena dengan struktur organisasi yang ada sekarang, ada beberapa pekerjaan dinas sosial tidak dapat dilaksanakan karena terkendala dengan struktur yang ada sekarang, sehingga belum memungkinkan untuk melaksanakan urusan pemerintahan bidang sosial dengan baik. Selama ini ada beberapa pekerjaan dinas sosial yang belum dapat terlaksana karena kekurangan staf yang membidangi.

2. Yuridis

Usulan Dinas Sosial ini diperkuat dengan Peraturan Menteri Sosial Nomor Nomor 13 Tahun 2016 tentang Hasil Pemetaan Intensitas dan Beban Kerja Urusan Pemerintahan Bidang Sosial Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota Seluruh Indonesia, dimana dari peraturan ini

ditetapkan bahwa Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara adalah tipe A atau dengan kriteria dengan beban kerja yang berat.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah ini, pembentukan kelembagaan memiliki indikator umum yang terdiri dari luas wilayah, anggaran pendapatan dan belanja daerah, serta indikator teknis terkait dengan teknis urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan di daerah.

Hasil perhitungan indikator ini kemudian mendapatkan tipologi perangkat daerah, apakah memiliki tipe A, Tipe B, Tipe C, atau hanya setingkat Bidang.

Terkait dengan rencana topik tesis yang akan saya teliti yakni terkait dengan Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, adalah karena Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki tipologi C, yang sudah ditetapkan dengan Peraturan tersebut.

Namun saat ini, Dinas Sosial mengajukan kepada Gubernur agar tipologi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dinaikkan tipenya menjadi tipe A sehingga menjadi 4 (empat) bidang, menurut Kepala Dinas Sosial, hal ini dengan alasan pertama beban pekerjaan yang berat dan tidak dapat ditangani cukup dengan dengan 2 (dua) bidang dan kedua ada peraturan menteri sosial yang menyatakan bahwa untuk Provinsi Kalimantan Utara tipologi Dinas Sosial adalah Tipe A.

Berdasarkan dengan Peraturan Menteri Sosial Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Nomenklatur Dinas Sosial Daerah Provinsi dan Dinas

Sosial Kabupaten/Kota, Dinas Sosial Tipe A memiliki 4 (empat) bidang dengan susunan organisasi sebagai berikut :

- a. Bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial
- b. Bidang Rehabilitasi Sosial
- c. Bidang Pemberdayaan Sosial
- d. Bidang Penanganan Fakir Miskin

Urusan pemerintahan di bidang sosial memiliki kewenangan sub urusan sebagai berikut pemberdayaan sosial, penanganan warga Negara migran korban tindak kekerasan, serta rehabilitasi sosial.

Dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang sosial, Dinas Sosial Pemerintah Provinsi memiliki kewenangan sebagai berikut :

- Penerbitan izin pengumpulan sumbangan lintas Daerah Kabupaten/Kota dalam 1 (satu) daerah provinsi.
- Pemberdayaan potensi sumber kesejahteraan sosial provinsi.
- Pemulangan warga Negara migran korban tindak kekerasan dari titik debarkasi di daerah provinsi untuk dipulangkan ke daerah kabupaten/kota asal.
- Rehabilitasi sosial bukan/tidak termasuk bekas korban penyalahgunaan NAPZA, orang dengan *Human Immunodeficiency Virus (HIV)*.

Pembaasan masalah dalam penelitian ini ada pada urusan pemerintahan sosial yang dilaksanakan oleh Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, melalui pejabat struktural yang diberikan kepercayaan untuk melaksanakan tugas dan fungsi dalam jabatan yang diembannya.

Berdasarkan pada permasalahan di atas, saya jadi tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

B. Rumusan Masalah

Menurut Creswell (2010:191) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti menyatakan rumusan masalah, bukan sasaran penelitian ataupun hipotesis-hipotesis. Rumusan masalah untuk penelitian kualitatif mengandalkan dua bentuk : satu rumusan masalah utama dan beberapa sub rumusan masalah spesifik. Rumusan masalah utama merupakan pertanyaan umum tentang konsep atau fenomena yang diteliti.

Dari latar belakang masalah tersebut di atas, di dapat rumusan masalah penelitian sebagai berikut “Apakah yang menyebabkan struktur organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara tidak efektif.”

Dari rumusan masalah tersebut dapat dituliskan identifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara sudah tepat fungsi (*right function*), sehingga urusan pemerintahan bidang sosial dapat dilaksanakan dengan efektif.?
2. Apakah Struktur Organisasi Dinas Sosial Pememrintah Provinsi Kalimantan Utara sudah tepat ukuran (*right sizing*), sehingga urusan pemerintahan bidang sosial dapat dilaksankana dengan efektif.?
3. Faktor-faktor apa yang mendukung Dinas Sosial mengubah struktur (tipelogi) organisasinya.

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan struktur organisasi Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara yang tepat fungsi (*right function*) dan tepat ukuran (*right sizing*).
2. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan dan wawasan bagi peneliti dan penelitian berikutnya mengenai Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

2. Secara Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut :

- a. Bagi Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran serta informasi khususnya

dalam penyelenggaraan dan Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

- b. Bagi Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang mendukung dan yang menghambat keberhasilan Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “organon”, yang artinya alat atau instrumen. Pada awalnya organisasi hanyalah dipandang sebagai *tool* atau alat mekanis yang digunakan untuk membantu mencapai tujuan.

Organisasi adalah sistem peran, aliran aktivitas dan proses (pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didesain untuk menjalankan dan mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins (1994) organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Selanjutnya dalam penjelasan berikutnya, beliau menjelaskan perkataan *dikoordinasikan dengan sadar* mengandung pengertian manajemen. *Kesatuan sosial* berarti bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Oleh karena organisasi merupakan kesatuan sosial, maka pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan berlebihan (*redundancy*) namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan.

Dalam sebuah organisasi mempunyai *batasan yang relatif dapat diidentifikasi*. Batasan organisasi dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya. Pada kebanyakan hubungan kepegawaian, terdapat sebuah perjanjian yang implisit dimana pekerjaan itu ditukar dengan pembayaran upah. Pada organisasi sosial atau suka-suka, para anggota memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan dalam membantu orang lain. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu *keterikatan yang terus menerus*. Rasa keterikatan ini tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur. Dengan artian, seorang anggota organisasi dapat saja bekerja selama delapan jam sehari, lima hari seminggu. Pada kondisi yang lain, seseorang yang berfungsi secara relatif terus menerus sebagai seorang anggota organisasi tertentu dapat menghadiri hanya beberapa pertemuan dalam setahun atau hanya membayar kontribusi tahunannya.

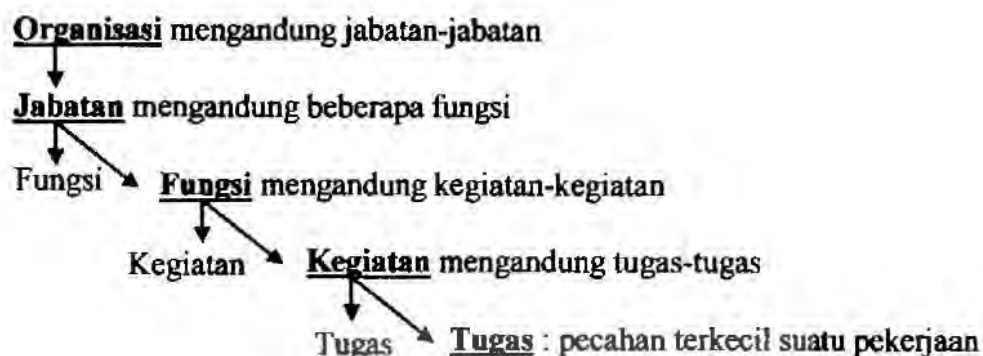
Akhirnya, organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. “Sesuatu” itu adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin, hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh, namun definisi kita menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Pembahasan mengenai organisasi, maka kita juga harus membahas tentang program yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah di bidang reformasi birokrasi yang memiliki 8 (delapan) area perubahan sebagai berikut ; organisasi (kelembagaan), tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur.

Kaitan dengan bidang organisasi dalam reformasi birokrasi, bagaimana mendapatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan daerah, khususnya dalam penelitian ini adalah terkait dengan struktur organisasi dinas sosial provinsi Kalimantan Utara yang tepat fungsi (*right function*) dan tepat ukuran (*right sizing*).

Pada gambar 2.1 dapat digambarkan istilah terkait dengan pekerjaan dalam organisasi menurut Silalahi (1994:58) dalam Subagio, dalam uraian kategori komponen-komponen pekerjaan, yang perlu dipahami, yakni: jabatan adalah terjemahan dari istilah “*job*”; Fungsi adalah “*function*” atau peranan jabatan dalam organisasi; Kegiatan

adalah “*activities*” atau pecahan kecil dari fungsi; dan Tugas adalah “*task*” atau pecahan kecil dari kegiatan.



Gambar 2.1 Uraian Kategori Komponen-komponen Pekerjaan

2. Struktur Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem struktur hubungan interpersonal. Agar organisasi dapat berjalan dengan efektif, maka sebuah organisasi harus memiliki struktur. Oleh karena struktur yang akan mengatur atau mengoordinasikan pola interaksi individu atau sekelompok individu dalam organisasi. Menurut Robbins (1990:5) dalam Kusdi, struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut : *how tasks are located, who reports to whom, and the formal coordinating mechanisms and interactions patterns that will be follow*. Jadi, struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas-tugas dalam organisasi akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme-mekanisme koordinasi formal serta pola-pola interaksi yang menyertainya.

Struktur organisasi merupakan gambaran menyeluruh di dalam skema organisasi, dari penempatan tugas paling atas sampai pada

penempatan tugas yang paling bawah. Dengan kata lain, struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Dengan demikian agar organisasi bekerja dan tetap menjaga keberadaannya, perlu ada struktur organisasi dan prosedur pelaksanaan pekerjaan. Pembagian tugas dan wewenang internal, dan sistem koordinasi serta komitmen individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan. Struktur organisasi merupakan jaringan peranan social yang masing-masing dinyatakan secara normatif, sehingga keseluruhan pembagian kerja menghasilkan usaha terpusat yang efisien.

Reksohadiprodjo dan Handoko (1987: 74) mendeskripsikan bahwa tujuan organisasi menentukan struktur organisasi yaitu untuk menentukan seluruh tugas pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan masing-masing tugas yang dibebankan. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi adalah susunan antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pemimpin (pengurus), tugas serta wewenangnya masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi. Sehubungan dengan kompleksnya perangkat organisasi, maka tugas struktur organisasi proaktif terhadap pola-pola wewenang formal dan informal, pembagian kerja, saluran-saluran komunikasi, dan metode-metode pemecahan

masalah baik masalah yang berkaitan dengan organisasi maupun antar individu dalam organisasi.

Menurut Bryant dan White (1989:65), ada 2 hal yang menempatkan pentingnya lingkungan bagi struktur organisasi, yaitu: lingkungan dapat menyediakan sumber daya, dan lingkungan menawarkan batas dan kendala.

Dalam proses pencapaian tujuan, organisasi berhubungan dengan lingkungannya. Oleh itu, untuk mencapai tujuannya salah satu dimensi yang seyogianya dimiliki oleh organisasi agar bertahan adalah iklim budaya yang dapat memberikan keabsahan bagi organisasi dan dapat menjamin serta memungkinkan untuk bergerak dan mendapatkan sumber pembiayaan yang dibutuhkan.

Menurut Robbins (1994:6) menetapkan 3 komponen struktur organisasi yaitu, kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

a. **Kompleksitas**

Kompleksitas merupakan gambaran tingkat diferensiasi pada sebuah organisasi. Kompleksitas memiliki tiga dimensi, yaitu: diferensiasi vertikal, diferensiasi horizontal, dan diferensiasi spasial. Diferensiasi vertikal menggambarkan kedalaman hirarki organisasi. Diferensiasi horizontal menggambarkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit. Diferensiasi spasial menggambarkan sejauh mana unit atau anggota organisasi tersebar secara geografis. Peningkatan pada salah satu dari ketiga dimensi

tersebut dijamin akan meningkatkan kompleksitas sebuah organisasi.

Kompleksitas mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi, termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam hirarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. Pada saat tugas-tugas organisasi semakin terspesialisasi dan makin banyak tingkatan yang ditambah di dalam hierarkinya, maka organisasi menjadi semakin kompleks.

Indikasi diferensiasi horizontal adalah tingkat diferensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi pada anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, tingkat pendidikan serta pelatihannya. Dapat dikatakan bahwa semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa, semakin kompleks pula organisasi tersebut. Apabila organisasi memiliki kelompok-kelompok khusus atau memperluas tujuan dari departemen atau pembagian tugas, maka mereka mendiferensiasikan kelompok yang satu dari yang lain, sehingga interaksi antara kelompok makin kompleks. Apabila organisasi itu memiliki staf yang mempunyai latar belakang, pendidikan, dan pelatihan yang sama, maka mereka akan memiliki pandangan yang sama. Sebaliknya, keanekaragaman latar belakang, pendidikan, dan pelatihan staf,

tentu akan mempunyai tujuan, orientasi, dan waktu yang berbeda-beda.

Robbins (1994) mengungkapkan bahwa bukti yang paling nampak menekankan diferensiasi horizontal pada organisasi adalah spesialisasi dan departementalisasi. Spesialisasi mengindikasikan pengelompokan aktivitas tertentu yang diperankan oleh satu individu. Spesialisasi dapat dilakukan dengan satu atau dua cara. Bentuk spesialisasi yang paling dikenal adalah spesialisasi fungsional, di mana pekerjaan dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang. Dikenal juga sebagai pembagian kerja (*division of labour*), spesialisasi fungsional menciptakan kemampuan substitusi di antara para staf. Peningkatan spesialisasi herindikasi meningkatnya kompleksitas di dalam organisasi, karena peningkatan spesialisasi membutuhkan metode yang holistik untuk tujuan koordinasi dan pengawasan.

Pembagian kerja sangat diperlukan dalam organisasi karena pada organisasi yang besar cenderung memiliki pekerjaan yang sangat kompleks serta memerlukan pengalaman. Kenyataannya, tidak ada satu individu dalam organisasi yang dapat mengerjakan semua tugas. Keterbatasan pengetahuan atau keterampilan individu juga merupakan hambatan. Apabila banyak tugas yang membutuhkan sejumlah besar keterampilan, maka tidak mungkin untuk mendapatkan orang yang mampu melakukan tugas tersebut

sekaligus. Dapat disimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan efisiensi serta produktivitas organisasi.

Diferensiasi vertikal mengindikasikan kedalaman struktur. Oleh sebab itu, diferensiasi dan kompleksitas akan meningkat karena jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi bertambah. Makin bertambah tingkatan hierarki pada *top management* dan *down management*, makin besar peluang terjadinya distorsi dalam komunikasi, dan semakin rumit mengoordinasikan pengambilan keputusan, serta semakin rumit bagi *top management* untuk melakukan pengawasan aktivitas pada level staf.

Diferensiasi vertikal dan horizontal tidak selalu diartikan ketergantungan antara satu peran dengan peran lainnya. Bahkan diferensiasi vertikal dapat diartikan sebagai respon akibat terjadinya peningkatan pada diferensiasi horizontal. Apabila spesialisasi semakin beragam, maka koordinasi tugas dan fungsi semakin dibutuhkan. Hal ini disebabkan oleh setiap staf memiliki latar belakang pendidikan atau keterampilan yang berbeda.

Rentang kendali (*span of control*) adalah gambaran tentang jumlah staf yang diawasi dengan efektif oleh pemimpin. Jika rentangnya lebar, pemimpin akan memiliki banyak bawahan yang mereka awasi. Sebaliknya apabila rentangnya sempit, maka pimpinan hanya memiliki sedikit bawahan yang mereka awasi.

Diferensiasi spasial merupakan perluasan diferensiasi horizontal dan vertikal, diferensiasi spasial merupakan pemisahan

tugas dan “*central of power*” meliputi penyebaran jumlah dan jarak.

Konsep yang dimiliki oleh diferensiasi spasial juga berlaku bagi diferensiasi vertikal. Menurut Robbins (1994), struktur tinggi lebih kompleks dibandingkan yang datar. Oleh Karena itu, organisasi yang memiliki berbagai tingkat kewenangan dan tersebar secara geografis, tentu lebih kompleks.

Apabila diamati berbagai organisasi, maka kita temukan perbedaan berbagai elemen di dalam organisasi tertentu, khususnya pada diferensiasi horizontal. Tugas-tugas dan fungsi yang harus dikerjakan oleh staf pada umumnya diulang di tingkat paling bawah organisasi, khususnya pada bagian operasional.

Organisasi memiliki dimensi yang terdiri dari, koordinasi, komunikasi, dan kontrol. Dimensi-dimensi tersebut menjamin efektivitas organisasi. Oleh sebab itu, semakin kompleks sebuah organisasi, maka semakin besar ketergantungan organisasi tersebut pada alat komunikasi, koordinasi, dan kontrol. Oleh itu, semakin tinggi kompleksitas sebuah organisasi, makin serius perhatian yang harus diberikan untuk mengatasi masalah komunikasi, koordinasi, dan kontrol. Organisasi secara alamiah cenderung berkembang agar tetap aktif dan efektif. Oleh sebab itu, organisasi yang dapat tetap aktif dan efektif akan menjadi lebih kompleks karena pengaruh lingkungan internal dan eksternalnya menjadi lebih kompleks.

Robbins (1994:156) menyebutkan efek struktur organisasi terhadap proses pengambilan keputusan strategis, bersamaan dengan meningkatnya tingkat kompleksitas maka demikian pula kemungkinan bahwa:

- 1) Para anggota yang pada awalnya terekspos pada stimulus keputusan tidak mengikuti hal tersebut sebagai sesuatu yang strategis atau mengabaikannya karena adanya preferensi-preferensi yang sempit;
 - 2) Sebuah keputusan harus memuaskan sejumlah hambatan; sehingga berkurang kemungkinan bahwa keputusan dibuat untuk mencapai tujuan tingkat organisasi.
 - 3) Kegiatan strategis menjadi hasil dari suatu proses internal mengenai tawar-menawar politis dan gerakan-gerakan hanya akan berjalan sedikit demi sedikit; dan
 - 4) Bias-bias yang disebabkan oleh persepsi sempit dari pada anggota akan merupakan hambatan utama terhadap keseluruhan proses pengambilan keputusan yang strategis.
- Pada umumnya, integrasi keputusan akan rendah.

b. Formalisasi

Robbins dalam Kusdi (2017:129) mengatakan bahwa formalisasi diartikan sebagai derajat sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam suatu organisasi distandardisasi. Formalisasi menggambarkan tingkat sejauh mana sebuah organisasi mendasari aktivitasnya pada norma (apa yang dapat dan tidak dapat

dilakukan) dan prosedur untuk mengatur perilaku pengurus dan anggotanya.

Apabila pekerjaan diformulasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya memiliki sedikit kebebasan dalam mengerjakan tugasnya, kapan mengerjakannya, dan bagaimana cara melakukannya. Para pegawai diharapkan selalu menangani masukan dengan konsisten. Pekerjaan diuraikan secara eksplisit, norma organisasi, serta prosedur yang ditetapkan, meliputi proses formalisasi yang tinggi. Apabila formalisasi rendah, perilaku pegawai akan tidak terprogram. Oleh itu, para pegawai bebas menentukan kebijakan terhadap pekerjaannya.

Formalisasi merupakan peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis. Oleh itu, persepsi sama pentingnya dengan realitas. Formalisasi dapat ditemukan dalam bentuk dokumen resmi organisasi dan sikap (*attitudes*). Melalui formalisasi, akan semakin sedikit kebijaksanaan yang diharapkan dari pegawai atau pemegang jabatan. Jika sebuah pekerjaan sangat diformulasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana harus mengerjakannya.

Menurut Robbins (1994), ada beberapa teknik formalisasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Seleksi. Pada teknik ini, organisasi akan memilih pegawainya bukan secara acak, melainkan mereka diproses melalui sejumlah rintangan yang dirancang untuk membedakan individu yang diyakini dapat berprestasi dengan baik. Proses seleksi melalui tahapan: melengkapi formulir lamaran, tes tertulis, wawancara, dan penyelidikan latar belakang. Para pelamar yang tidak memenuhi syarat atau dianggap tidak tepat bagi organisasi akan ditolak pada setiap langkah tersebut.
- 2) Persyaratan Peran. Setiap pekerjaan mengharapkan bagaimana si pemegang peran seharusnya berperilaku. Seorang penganalisis tugas akan menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan di dalam organisasi dan menguraikan perilaku pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Analisis tersebut mengembangkan informasi untuk menyusun uraian pekerjaan.

Harapan terhadap peran dapat menjadi eksplisit dan diterapkan secara sempit. Dalam kasus seperti ini, tingkat formalisasi semakin tinggi. Dengan demikian, harapan terhadap peran yang akan diberikan kepada pekerjaan tertentu oleh manajemen dan anggota-anggota yang melakukan sekumpulan peran dapat bergerak dari eksplisit dan sempit sampai sangat peran yang sangat luas. Selanjutnya, misalnya : memberi kebebasan kepada pegawai untuk beraktivitas terhadap situasi dengan cara yang unik. Peran akan memberi

hambatan minimum kepada pemegang peran. Dengan demikian, originalisasi yang mengembangkan uraian pekerjaan yang terinci akan sulit menentukan peran yang harus dilakukan. Dengan melepas atau memperketat harapan mengenai peran, organisasi mengurangi atau memperketat tingkat formalisasinya.

- 3) Peraturan, Prosedur, dan Kebijaksanaan. Peraturan merupakan pernyataan eksplisit tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan oleh para pegawai. Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara terus menerus yang harus diikuti oleh para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Prosedur ditetapkan untuk memastikan terjadinya standardisasi proses kerja. Suatu masukan akan diproses dengan cara yang sama, keluarnya juga selalu sama setiap hari.

Sebuah pendekatan alternatif menyatakan bahwa formalisasi berlaku untuk peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis. Atau dengan kata lain, persepsi sama pentingnya dengan realitas. Untuk tujuan pengukuran, formalisasi akan dihitung dengan memperhatikan selain dokumen resmi organisasi, sikap (*attitudes*) pegawai sampai pada tingkatan dimana prosedur pekerjaan diuraikan dan peraturan diterapkan.

Kebijaksanaan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan. Kebijakan memberi kebebasan yang lebih besar dibandingkan peraturan. Kebijakan memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menggunakan keleluasaan yang terbatas dan tidak menetapkan perilaku tertentu dan spesifik dari pegawai. Kebijakan tidak harus tertulis untuk mengontrol keleluasaan. Para pegawai mentaati kebijakan yang tersirat dari sebuah organisasi hanya dengan memperhatikan tindakan para anggota organisasi di sekitarnya. Teknik-teknik tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengatur perilaku anggotanya.

- 4) Pelatihan. Jenis pelatihan organisasi yang biasa diberikan kepada pegawai, misalnya seperti pelatihan "*on the job*" (*coaching* dan magang). Jenis pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan pegawai tentang keterampilan kerja, pengetahuan dan sikap. Pelatihan "*off the job*" dilakukan dalam bentuk kuliah dalam kelas, film, demonstrasi, latihan simulasi, serta pengajaran yang terprogram. Pelatihan dimaksudkan untuk menciptakan perilaku dan sikap kerja yang diharapkan dimiliki oleh para pegawai.

Robbins (1994:156) menyebutkan efek struktur organisasi terhadap proses pengambilan keputusan strategis, bersamaan dengan meningkatnya tingkat formalisasi, maka demikian pula kemungkinan bahwa:

- 1) Proses pengambilan keputusan yang strategis akan dimulai hanya sebagai tanggapan terhadap masalah atau krisis yang terlibat pada variabel-variabel yang dimonitor oleh sistem yang formal;
- 2) Keputusan diambil untuk mencapai tujuan yang tepat tetapi juga bersifat memperbaiki, sedangkan cara akan menggantikan tujuan;
- 3) Tindakan strategis merupakan hasil proses organisasi yang distandarisasi, dan gerakannya hanya sedikit demi sedikit; dan
- 4) Tingkat kecermatan yang dicapai di dalam proses organisasi yang distandarisasi menjadi hambatan utama terhadap proses pengambilan keputusan strategis yang menyeluruh, integrasi keputusan bersifat lanjutan.

Selanjutnya menurut Robbins dalam Kusdi (2017:129), tujuan atau manfaat formalisasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Konsistensi dan keseragaman, yaitu untuk mencapai output-output yang tidak berubah-ubah kualitasnya. Hal ini penting bagi organisasi yang melakukan produksi massal.
- 2) Meningkatkan koordinasi. Untuk tugas-tugas yang membutuhkan koordinasi tinggi di antara anggota organisasi, formalisasi merupakan salah satu cara yang efektif dan biasa dipakai organisasi.
- 3) Penghematan biaya secara ekonomis. Buku-buku manual pekerjaan di berbagai perusahaan biasanya dibuat untuk

menghemat biaya. Jika sebuah organisasi atau perusahaan tidak memiliki manual, katakanlah di bidang akunting, maka perusahaan tersebut harus membayar jauh lebih mahal tenaga kerja professional yang akan menjalankan tugas itu. Sebab, tanpa adanya manual, dibutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang tinggi dari pelaksana, sehingga gaji dan fasilitas yang harus disediakan lebih besar. Namun dengan prosedur-prosedur dan penjelasan yang terperinci dalam buku manual, sebuah organisasi atau perusahaan dapat mempekerjakan seseorang yang lebih rendah kualifikasi teknis dan pendidikannya untuk mengerjakan hal yang sama.

c. Sentralisasi

Robbins dalam Kusdi (2017:173) mendefinisikan sentralisasi sebagai berikut: *"the degree to which the formal authority to make discretionary choices is concentrated in an individual, unit, or level (usually high in the organization), thus permitting employees (usually low in the organization) minimum input to their work"*.

Berdasarkan pada definisi di atas, dapat diartikan sebagai sejauh mana otoritas formal untuk membuat pilihan-pilihan bebas (diskresi) terkonsentrasi pada seseorang, unit kerja, atau tingkatan organisasi, sedemikian rupa sehingga para pegawai memberikan masukan yang minimal pada pekerjaan mereka.

Sentralisasi menggambarkan posisi pusat pengambilan keputusan. Ada beberapa organisasi yang pengambilan keputusannya desentralisasi. Menetapkan desain organisasi di dalam bentuk keputusan, merupakan salah satu factor utama di dalam menentukan bentuk struktur yang akan digunakan.

Istilah sentralisasi merujuk kepada tingkat dimana pengambilan keputusan desentralisasikan pada suatu pimpinan di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau disebut desentralisasi.

Menurut Robbins (1994) ada beberapa ciri sentralisasi, yaitu: 1) sentralisasi hanya ada pada struktur formal, 2) sentralisasi memperhatikan kebebasan dalam pengambilan keputusan. Bila keputusan didelegasikan ke bawah tetapi terdapat kebijaksanaan yang ekstensif untuk menghambat kebebasan dari para anggota organisasi di tingkat rendah, maka terdapat sentralisasi yang meningkat. Kebijakan demikian dimungkinkan dilaksanakan untuk mengesampingkan desentralisasi, dan 3) Konsentrasi pada pimpinan dapat merujuk pada seseorang, unit, atau tingkat, tetapi mengimplikasikan konsentrasi pada tingkat tinggi.

Robbins (1994:156) menyebutkan efek struktur organisasi terhadap proses pengambilan keputusan strategis, bersamaan dengan meningkatnya tingkat sentralisasi, maka demikian pula kemungkinan bahwa:

- 1) Proses pengambilan keputusan yang strategis akan dimulai hanya oleh beberapa orang yang dominan, dan merupakan hasil dari perilaku yang proaktif, dan yang mencari peluang;
- 2) Proses pengambilan keputusan berorientasi pada pencapaian tujuan yang “positif” (misalnya domain masa depan yang diharapkan) yang tetap ada meskipun ada perubahan yang cukup menyolok dalam cara-caranya;
- 3) Tindakan strategis merupakan hasil dari pilihan rasional yang diinginkan, dan pergerakan merupakan titik tolak yang penting dari strategi yang berlaku; dan
- 4) Keterbatasan kognitif dari *top management* (manajemen puncak) menjadi penghambat utama terhadap proses strategis yang menyeluruh, integrasi dari keputusan akan relatif tinggi.

Menurut Jones (2007: 188-190) dalam Kusdi, seorang pemimpin yang efektif membutuhkan lima persyaratan: (1) **energy**/daya juang, semangat, dan **dorongan** untuk maju (*need for achievement*); (2) rasa **percaya** diri dan kontrol diri yang tinggi (*internal locus of control*); (3) intuisi, kecerdasan, dan kemampuan kognitif; (4) kecerdasan emosi dan kemampuan berempati; dan (5) etika dan integritas moral yang baik.

3. Desain Organisasi

Desain organisasi menekankan sisi manajemen dari teori organisasi. Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Teori yang memperhatikan keadaan lingkungan dalam membentuk atau mengklasifikasikan suatu organisasi yang diterima secara umum, apakah organisasi pemerintah maupun organisasi privat atau swasta, yang salah satu tokohnya adalah karya Henry Mintzberg.

Robbins (1994:304) menuliskan bahwa Mintzberg menyatakan setiap organisasi mempunyai lima bagian dasar atau elemen sebagai berikut :

a. *The Operating Core*

The Operating Core adalah para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi, baik berupa barang maupun jasa.

Dalam Pemerintahan Daerah, hal ini diwakili oleh Dinas Daerah, merupakan pelaksana fungsi inti yang melaksanakan tugas dan fungsi membantu kepala daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus sesuai bidang urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah.

b. *The Strategic Apex*

The Strategic Apex adalah manajer tingkat puncak, yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi itu.

Dalam Pemerintahan Daerah, hal ini diwakili oleh Kepala Daerah, merupakan bagian dari organisasi yang berfungsi sebagai penanggung jawab berhasil tidaknya organisasi mencapai tugas pokoknya, dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pembangunan.

c. *The Middle Line*

The Middle Line adalah para manajer yang menjadi penghubung *operating core* dengan *strategic apex*.

Dalam Pemerintahan di Daerah, hal ini diwakili oleh Sekretaris Daerah, merupakan bagian dari organisasi yang bertugas membantu menerjemahkan kebijakan-kebijakan manajer tingkat puncak untuk selanjutnya disampaikan kepada unit pelaksana untuk ditindaklanjuti.

d. *The Technostructure*.

The Technostructure adalah para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.

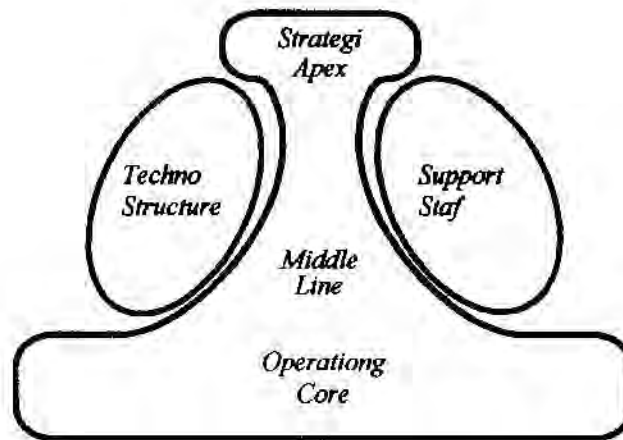
Dalam Pemerintahan Daerah, hal ini diwakili oleh Badan Daerah, merupakan pelaksana fungsi penunjang yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus untuk menunjang kelancaran fungsi inti (*operating core*), dalam hal ini pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah.

e. *The Support Staff*

The Support Staff adalah orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

Salah satu dari kelima bagian tersebut dapat mendominasi sebuah organisasi. Di samping itu, bergantung pada bagian mana yang dikontrol, ada konfigurasi tertentu yang digunakan. Menurut Mintzberg, terdapat lima buah desain konfigurasi tertentu, dan masing-masing dihubungkan dengan dominasi oleh salah satu dari kelima bagian dasar tersebut. Jika kontrol berada di operating core, maka keputusan akan didesentralisasi, hal ini menciptakan *birokrasi profesional*. Jika *strategic apex* yang dominan, maka kontrol disentralisasi dan organisasi tersebut merupakan *struktur yang sederhana*. Jika middle management yang mengontrol, maka anda akan menemukan kelompok dari unit otonomi yang bekerja dalam sebuah *struktur divisional*. Jika para analis dalam technostructure yang dominan, kontrol akan dilakukan melalui standarisasi, dan struktur yang dihasilkan adalah sebuah *birokrasi mesin*. Akhirnya, dalam situasi di mana staf pendukung yang mengatur, maka kontrol akan dilakukan melalui penyesuaian bersama (*mutual adjustment*) dan yang dihasilkan adalah *adhocracy*.

Dalam organisasi Pemerintahan Daerah, hal ini diwakili oleh Staf Pendukung, bagian dari organisasi yang pada dasarnya ikut memberi dukungan untuk tugas perangkat daerah secara keseluruhan.



Gambar 2.2 Lima Bagian Organisasi
Sumber: *Organizational Structure: Mintzberg's Framework*.

Pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara yang bertindak sebagai *The Strategic Apex* adalah Gubernur, yang bertindak sebagai *The Middle Line* adalah Sekretaris Daerah, yang bertindak sebagai *The Technostructure* adalah Badan Daerah, yang bertindak sebagai *The Support Staff* adalah Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Sekretariat pada setiap SKPD, dan yang bertindak sebagai *The Operating Core* adalah Dinas Daerah.

Sebelum merancang suatu struktur organisasi, seorang administrator perlu merumuskan hal-hal sebagai berikut : (1) penetapan fungsi setiap anggota organisasi, yaitu ruang lingkup umum dan sifat penugasannya; (2) pengalokasian wewenang, yaitu menetapkan siapa yang diberi wewenang untuk menerjemahkan keputusan tersebut secara lebih rinci; dan (3) penetapan batas-batas tindakan yang boleh dilakukan oleh seorang anggota organisasi agar terjadi saling koordinasi di dalam organisasi.

Tabel 2.1 Karakteristik Desain Struktur Mintzberg
Kusdi (2017: 198)

Elemen	Desain Struktur				
	Sederhana	Birokrasi Mesin	Birokrasi Profesional	Divisional	Inovasi
<i>Operating Core</i>	Bertanggung jawab langsung pada pengelola	Menjalankan operasi berdasarkan aturan & prosedur	Pelaksana adalah kunci	Bertanggung jawab kepada kepala divisi	Pelaksana, manajer dan staff banyak, dan batas ketiganya blur
<i>Middle Line</i>	Tidak ada	Manajer adalah pengawas	Sedikit	Kepala divisi adalah kunci	
<i>Support Staff</i>	Tidak ada	Pendukung	Pendukung	Pendukung	
<i>Technostructure</i>	Tidak ada	Pembuat peraturan adalah kunci	Sedikit	Sedikit	Sangat sedikit atau tidak ada
<i>Strategic Apex</i>	Satu orang	Beberapa	Beberapa	Beberapa	Beberapa

Organisasi memiliki sifat yang dinamis, sehingga suatu organisasi baik pemerintah, swasta, maupun masyarakat wajib menerapkan bentuk organisasi sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi tersebut. Menurut Robbins (1994) pada umumnya bentuk organisasi yang kita kenal adalah sebagai berikut :

a. Struktur Sederhana

Struktur sederhana tidak rumit. Kompleksitasnya rendah, mempunyai sedikit formalisasi, dan mempunyai wewenang yang disentralisasi pada seseorang. Seperti terlihat pada gambar 2.3, dapat dilihat bahwa yang terbaik dari struktur sederhana digambarkan sebagai sebuah organisasi yang datar, dengan *operating core* yang organik dan

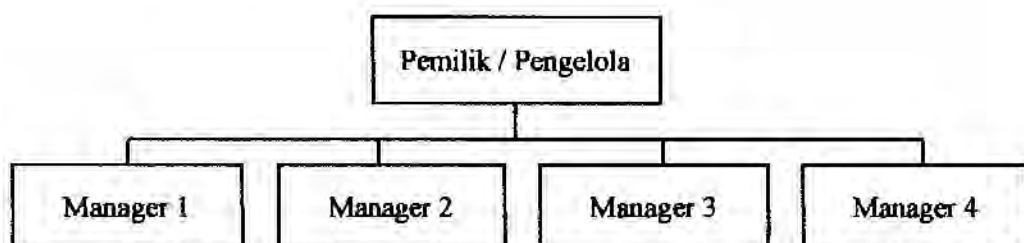
hampir semua orang melapor kepada seorang *strategic apex* di mana kekuasaan pembuatan keputusan disentralisasi (Robbins 1994:306).

Aplikasi yang banyak ditemukan dalam penggunaan struktur sederhana biasanya pada perusahaan-perusahaan wiraswasta yang baru didirikan atau organisasi-organisasi kecil yang secara permanen tetap kecil (praktek dokter, biro jasa, industri rumah tangga, dan lain-lain).



Gambar 2.3. *The Simple Structure*

Pada Gambar 2.4, dapat dilihat bahwa ilustrasi dari struktur sederhana tersebut dalam aplikasi sebuah struktur organisasi. Pengambilan keputusan pada praktiknya dilakukan secara informal, semua keputusan yang penting disentralisasi pada tangan pemilik atau eksekutif yang memiliki rentang kendali yang lebar, karena rendah kompleksitasnya, mudah memperoleh informasi yang penting dan dapat bertindak secara cepat jika dibutuhkan.



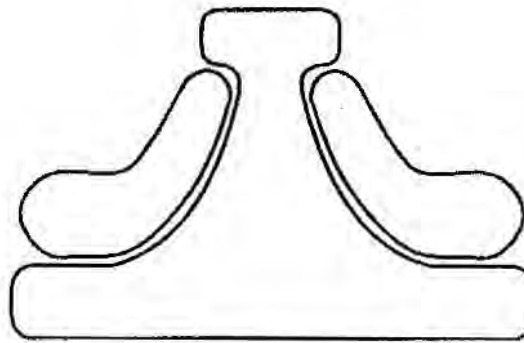
Gambar 2.4 Struktur Sederhana

Robbins (1994:307) Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Struktur ini cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya untuk pemeliharaannya. Tidak terpadat struktur yang rumit. Pertanggungjawabannya jelas. Ketidakpastian tujuan minimum karena para anggota dengan mudah dapat mengidentifikasi diri dengan cepat dengan visi dan misi organisasi, dan cukup mudah untuk melihat bagaimana tindakan seseorang memberi sumbangan terhadap tujuan organisasi.

Kelemahan yang paling dominan dari struktur sederhana adalah penggunaannya yang terbatas. Jika ukuran organisasi bertambah besar dan aktivitas-aktivitas organisasi bertambah kompleks, struktur ini pada umumnya tidak dapat memenuhi kebutuhan yang diharapkan karena kehilangan efektivitasnya, dan harus dicari desain struktur organisasi lain yang lebih sesuai.

b. Birokrasi Mesin

Birokrasi mesin mempunyai tugas operasional rutin yang sangat tinggi, peraturan yang sangat diformalkan, tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang yang disentralisasi, pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando dan sebuah administrasi yang rumit dengan perbedaan tajam antara aktivitas lini dan staf (Robbins 1994:310).



Gambar 2.5. *The Machine Bureaucracy*

Bentuk ini menyediakan kombinasi departemen lini dan spesialisasi staf yang merupakan penasihat para eksekutif lini.

Sifat-sifat dari organisasi lini dan staf adalah sebagai berikut :

- a. Organisasinya besar dan rumit.
- b. Memiliki jumlah karyawan yang banyak.
- c. Tidak memungkinkan terjadinya hubungan langsung bagi seluruh karyawan perusahaan.
- d. Terdapat dua kelompok besar karyawan di dalam organisasi dan memiliki kemampuan/spesialisasi yang beraneka ragam.

(1) Karyawan lini (*line personal / line human resource*)

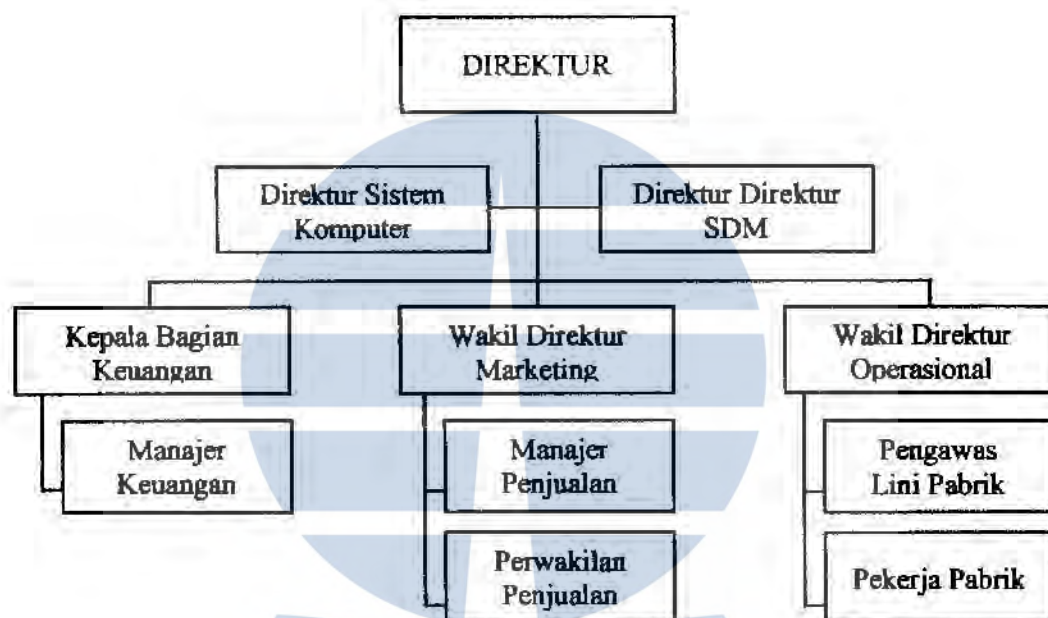
Sekelompok karyawan yang melaksanakan tugas pokok organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

(2) Staf sumber daya (*staff personal / staff human resources*)

Sekeompok karyawan yang tugasnya bersifat menunjang tugas pokok karena keahlian yang dimilikinya, staf sumber daya manusia bersifat menasihati, memberi konsultasi, maupun memberi jasa-jasa penunjang kepada unit-unit pelaksana tugas pokok/operasional dalam bentuk *auxiliary services, electronic data processing*, dan pelayanan jasa-jasa

computer (*computer services*) seperti di bidang sumber daya manusia, keuangan, perlengkapan, serta peralatan.

Pada Gambar 2.6, dapat dilihat sebuah struktur organisasi lini dan staf, gambar ini mengilustrasikan penerapan birokrasi mesin dari desain struktur organisasi Mintzberg.



Gambar 2.6 Organisasi Lini dan Staf.

Keuntungan dari organisasi lini dan staf adalah sebagai berikut:

- Memungkinkan ahli menasihati eksekutif.
- Mempertahankan kesatuan komando (*unity of command*)

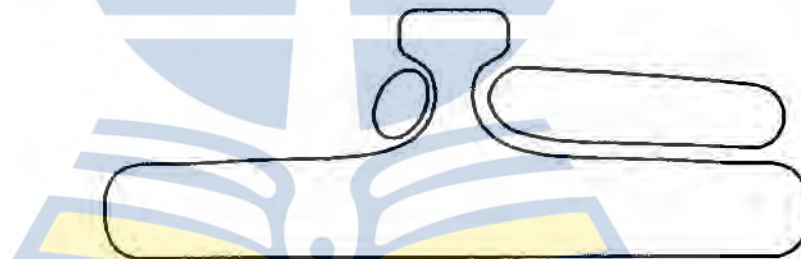
Kerugian dari organisasi lini dan staf adalah sebagai berikut :

- Spesialis (staf) sering melampaui batas sehingga timbul perselisihan.
- Biaya *overhead* perusahaan meningkat.

c. Birokrasi Profesional

Birokrasi Profesional diciptakan untuk memberi kesempatan kepada organisasi untuk mempekerjakan spesialis yang sangat terlatih bagi *operating core*-nya, sambil tetap memperoleh standarisasi (Robbins, 1994:315). Hal ini menciptakan kebutuhan akan suatu desain organisasi yang menyangkan diri pada spesialisasi yang didasarkan atas kepemilikan kemampuan individual dan bukan atas dasar pembagian kerja.

Eksplorasi ilmu pengetahuan menciptakan kelas baru dari organisasi yang membutuhkan para professional untuk menghasilkan produk dan jasa, contoh pada rumah sakit, universitas, perpustakaan, perusahaan engineering, perusahaan akuntan publik.



Gambar 2.7 *The Professional Bureaucracy*

Dalam prakteknya, desain organisasi Birokrasi profesional dibentuk dalam struktur fungsional, dimana bentuk organisasi yang di dalamnya terdapat hubungan yang tidak terlalu menekankan kepada hirarki yang struktural, tetapi lebih banyak didasarkan kepada sifat dan jenis fungsi yang perlu dijalankan.

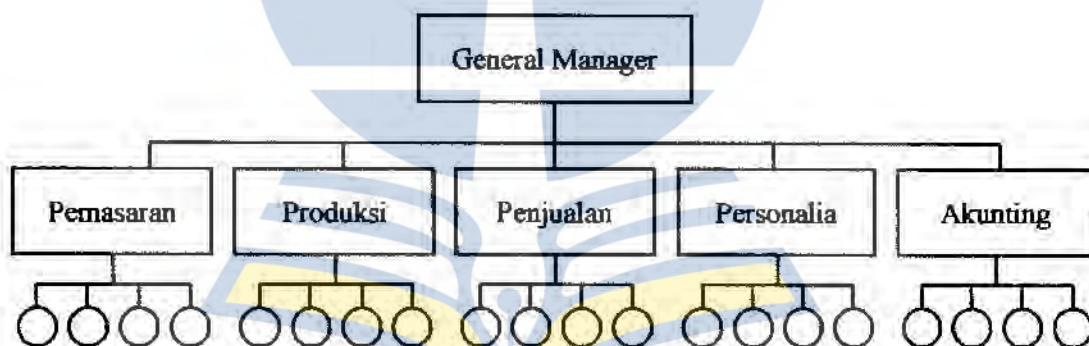
Keuntungan dari organisasi fungsional adalah :

- a. Seorang manajer bekerja sendiri-sendiri sesuai dengan keahliannya.
- b. Kegiatan usaha dibagi ke dalam fungsi-fungsi dan ditugaskan kepada spesialis.
- c. Setiap karyawan dapat menggunakan nasihat dari berbagai spesialis bila timbul masalah.

Kerugian dari organisasi fungsional adalah :

- a. Terlalu banyak spesialis.
- b. Sulit untuk melakukan koordinasi.

Pada Gambar 2.8, dapat dilihat bahwa struktur fungsional yang merupakan ilustrasi penerapan birokrasi professional dari desain struktur organisasi Mintzberg.

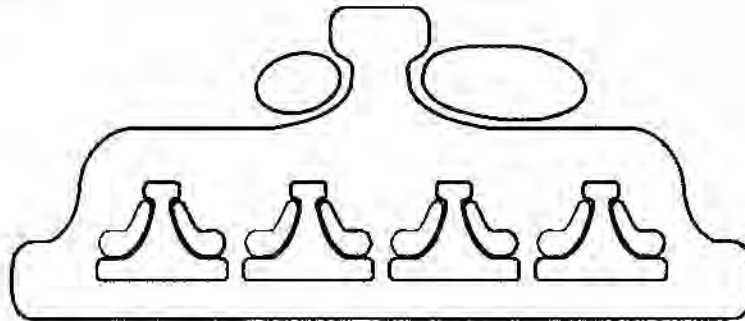


Gambar 2.8 Struktur Fungsional

d. Struktur Divisional

Struktur divisional sebetulnya adalah sejumlah unit yang otonom, masing-masing secara khas adalah birokrasi mesin, yang dikoordinasikan secara terpusat oleh sebuah kantor pusat. Karena divisi-divisi tersebut berdiri sendiri, maka akan memberi kepada manajemen

menengah – para manajer divisi – kontrol yang cukup besar (Robbins, 1994: 321).



Gambar 2.9 *The Divisionalized Form*

Pembagian organisasi divisional berdasarkan pelanggan, produk industri, atau wilayah yang dipimpin oleh direktur. Setiap direktur bertanggung jawab atas seperangkat produk yang dikelompokkan sesuai dengan jenis pelanggan yang membeli barang atau produk tersebut.

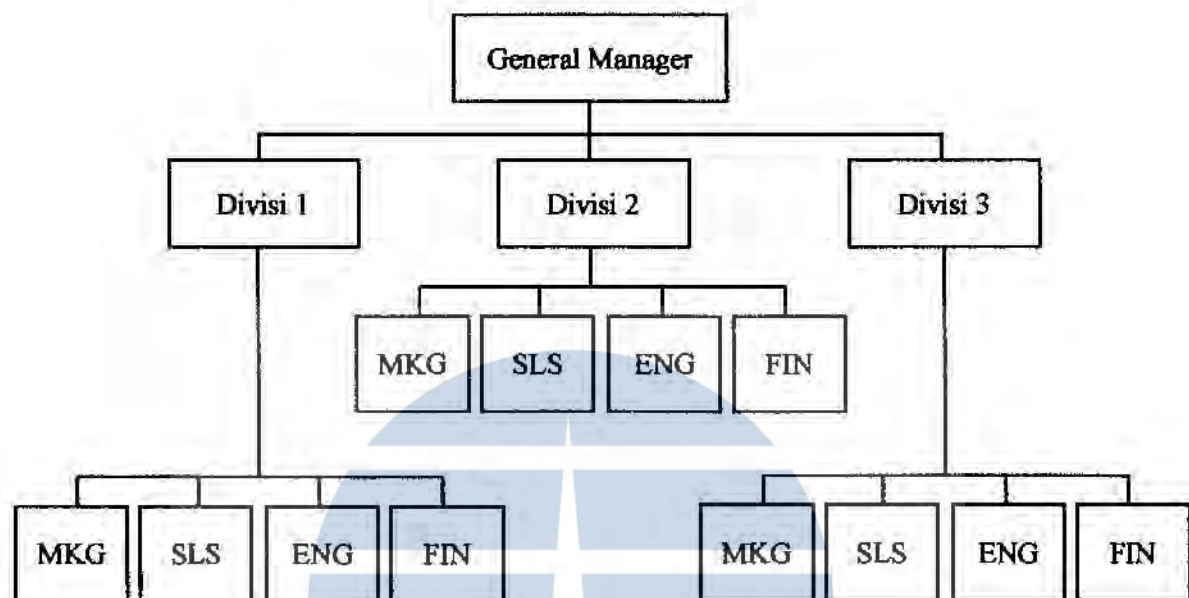
Keuntungan dari penerapan organisasi divisional adalah sebagai berikut:

- a. Cocok untuk menghadapi perubahan yang cepat.
- b. Adanya kejelasan tanggung jawab.
- c. Pelatihan kepada para manajer yang pada umumnya masih berusia muda.
- d. Adanya konsentrasi penuh pada tugas.

Adapun beberapa kerugian organisasi divisional adalah sebagai berikut :

- a. Prioritas jangka panjang organisasi / perusahaan menjadi terabaikan.
- b. Timbul konflik antara tugas dengan prioritas.
- c. Sulitnya melakukan koordinasi antar bagian.

Contoh organisasi divisional adalah pada: perusahaan jasa, bank, dan sebagainya.



Gambar 2.10 Organisasi Divisional.

Keterangan :

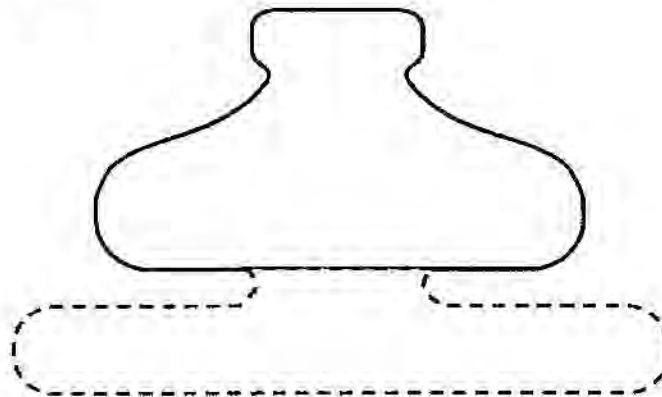
MKG = Marketing / Pemasaran

SLS = Sales / Penjualan

ENG = Engineering / Teknik

FIN = Finance / Keuangan

e. Adokrasi

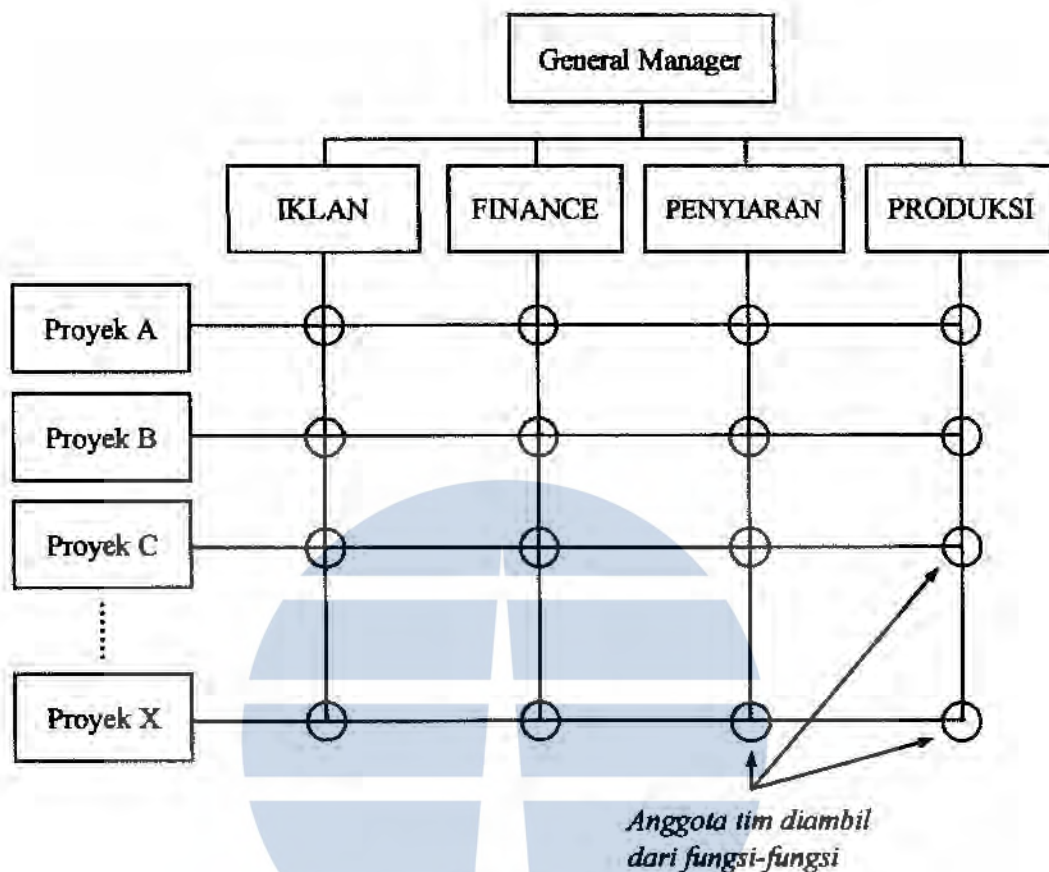


Gambar 2.11. *The Adhocracy*

Gudono (2014:48), menyebutkan istilah adokrasi mula-mula dirkenalkan oleh Warren Bennis untuk menyebutkan ciri desain organisasi yang dirancang agar fleksibel untuk menghadapi lingkungan organisasi yang selalu berubah. Ciri-ciri penting adokrasi yaitu :

1. Mengurangi peranan (*deemphasize*) deskripsi tugas yang formal serta mengurangi spesialisasi.
2. Tidak ada asumsi bahwa orang yang ada pada posisi lebih tinggi memiliki informasi yang lebih baik dari pada orang yang ada di posisi bawah.
3. Hubungan horisontal lebih penting dari pada hubungan vertikal.
4. Suasana keorganisasian lebih bersifat kolegial.
5. Struktur organisasi bersifat “cair” (mudah berubah).

Matriks adalah contoh dari struktur adokrasi, yang merupakan suatu desain struktural yang menugaskan para spesialis dari departemen atau bagian-bagian fungsional tertentu untuk bekerja pada satu atau lebih tim, yang dipimpin oleh seorang pemimpin proyek.



Gambar 2.12 Struktur Matriks

Kusdi (2017:190) menurut Robbins, ada tiga kondisi yang mendorong dipakainya struktur matriks sebagai berikut: (1) tekanan lingkungan dari dua atau lebih sektor; (2) interdependensi antar departemen; dan (3) adanya *economics of scale* dari penggunaan sumber-sumber daya internal.

Kelebihan struktur matriks antara lain adalah:

- a. Menghindari atau mengurangi “ego” fungsional.
- b. Mengalokasikan tenaga spesialis secara efisien.
- c. Lebih fleksibel dari pada struktur multidivisional.

- d. Memberikan kebebasan lebih besar kepada anggota organisasi.
- e. Menyeimbangkan antara efisiensi (*cost control*) dan kecepatan (*responsiveness*).

Kelemahan struktur matriks biasanya adalah pada hal-hal yang justru merupakan kelebihanannya. Di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Lebih membingungkan. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakjelasan tentang siapa melapor kepada siapa, atau siapa bertanggung jawab kepada siapa. Konsep *unity of command* atau kesatuan perintah dalam organisasi dapat terabaikan.
- b. Mendorong terjadinya perebutan kekuasaan (*power struggle*).
- c. Tekanan pada individu.
- d. Beban untuk menyeimbangkan antara kepentingan fungsional dan proyek.

Robbins (1994:380) desain struktur *adhocracy* hanya dibatasi oleh kreativitas para desainernya. Tetapi selain desain yang sudah dibahas, ada tiga contoh *adhocracy* lain yang mendapatkan tempat dalam literatur teori organisasi, yakni gugus tugas (*task force*), struktur panitia, dan struktur kologial.

a. Gugus Tugas

Gugus tugas adalah sebuah struktur sementara yang dibentuk untuk melaksanakan sebuah tugas spesifik, yang telah didefinisikan dengan baik dan kompleks yang menyangkut sejumlah sub unit organisasi. Para anggota pada gugus tugas tersebut bekerja sampai tujuannya tercapai, setelah itu gugus tugas tersebut dibubarkan.

Jika sebuah organisasi dihadapkan dengan tugas yang tingkat keberhasilan pelaksanaannya penting bagi organisasi tersebut, yang mempunyai waktu dan standar prestasi tertentu, unik dan tidak dikenal dan membutuhkan fungsi-fungsi yang saling terkait, maka yang diperlukan mungkin sebuah gugus tugas.

b. Struktur Panitia

Contoh lain dalam desain adhocracy adalah bentuk panitia organisasi. Struktur panitia dibentuk jika diperlukan orang-orang yang memiliki pengalaman dan latar belakang yang luas digunakan untuk mengambil keputusan, jika mereka yang akan terkena dampak sebuah keputusan diberi kesempatan untuk diwakili, jika diperlukan bahwa beban pekerjaan perlu dibagi, atau selama masa transisi dari sebuah manajemen belum ada orang yang siap untuk memimpin organisasi, maka struktur panitia sangat efektif.

Panitia dapat bersifat sementara atau permanen, panitia sementara biasanya sama dengan gugus tugas. Namun, panitia permanen memberi kesempatan untuk mengumpulkan berbagai masukan yang dibutuhkan.

c. Struktur Kologial

Bentuk struktur adhocracy yang menjadi model pada universitas, laboratorium penelitian, dan organisasi lain yang sangat profesional sebagai contoh pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi di Indonesia, adalah bentuk kolegial. Ciri khasnya adalah demokrasi penuh dalam pengambilan keputusan-keputusan penting.

Hal ini berbeda dengan struktur gugus tugas dan panitia yang menggunakan pengambilan keputusan atas dasar representasi atau tingkat kehadiran.

Tabel 2.2. Lima Struktur Organisasi Mintzberg (*Mintzberg's Five Organizational Structures*)

Konfigurasi Struktur	Mekanisme Koordinasi Utama	Bagian Kunci dari Organisasi	Tipe Desentralisasi
Struktur Sederhana	Supervisi langsung	<i>Strategic apex</i>	Vertikal dan horizontal
Birokrasi Mesin	Standarisasi proses kerja	<i>Technostructure</i>	Horizontal terbatas
Birokrasi Profesional	Standarisasi keahlian	<i>Operating core</i>	Vertikal dan horizontal
Bentuk Devisional	Standarisasi output	<i>Middle line</i>	Vertikal terbatas
Adhokrasi	Pengaturan bersama (<i>mutual adjustment</i>)	<i>Support staff</i>	Selektif

4. Teori Organisasi

Pendekatan manajemen deskriptif Henry Mintzberg (1973) memberikan fungsi-fungsi yang biasa dilakukan oleh seorang manajer di tempat kerjanya. Menurut Mintzberg, fungsi manajemen yang benar-benar dijalankan terdiri atas kegiatan-kegiatan personal, interaktif, administrasi, dan teknis.

Jenis pertama adalah kegiatan personal, yaitu kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengatur waktunya sendiri, berbicara dengan masyarakat, menghadiri pertemuan, dan kegiatan-kegiatan lain yang memuaskan dirinya atau keluarganya. Dalam konteks organisasi, kegiatan-kegiatan ini mungkin

dianggap tidak penting, tetapi sebagai manusia, seorang manajer pasti terlibat, bahkan kadang-kadang menentukan keberhasilan kariernya. Seorang manajer yang berhasil biasanya mengatur kegiatan-kegiatan personal lebih sukses dalam memimpin organisasi.

Jenis kegiatan kedua adalah interaktif. Manajer biasanya menggunakan banyak waktu untuk melakukan kegiatan interaksi dengan bawahan, atasan, *customer*, organisasi lain, dan pemimpin-pemimpin masyarakat. Biasanya dua pertiga dari waktu yang ada digunakan untuk kegiatan-kegiatan tersebut.

Jenis kegiatan ketiga adalah administratif. Kegiatan ini mencakup surat-menyurat, penyediaan, dan pengaturan anggaran, monitoring kebijakan dan prosedur, penanganan masalah kepegawaian. Biasanya para manajer hanya menggunakan sebagian kecil saja dari waktu yang tersedia untuk kegiatan tersebut. Meskipun demikian, pengalaman menunjukkan bahwa banyak manajer yang mengeluh dengan kegiatan-kegiatan tersebut.

Jenis kegiatan keempat adalah teknis. Kegiatan ini merupakan kegiatan seorang manajer untuk memecahkan masalah-masalah teknis, melakukan supervisi terhadap pekerjaan teknis, dan bekerja dengan menggunakan peralatan-peralatan dan perlengkapan-perengkapan.

Provinsi Kalimantan Utara adalah daerah otonomi baru, yang dibentuk berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara, sebagai Pemerintahan yang baru, perlu banyak panduan dan penelitian di bidang organisasi terkait dengan penataan kelembagaan.

Hubungan antar lembaga, dalam hal ini pusat dan daerah mengarah pada simbiosis mutualisme, yakni hubungan yang saling menguntungkan. Lembaga Negara di pusat, menurut Azwar Abubakar, merupakan kepala sekaligus pengatur ritme kebijakan di daerah. Adapun daerah merupakan tangan, badah, dan kaki, yang kesemuanya mendukung langkah gerak. “Ketika hal ini berjalan dengan baik, maka langkah gerak menata sistem kelembagaan akan berperan penting dalam mewujudkan Negara hukum yang kuat dan menyejahterakan.”

Menurut Robbins 1994: 338, model birokrasi weber atau disebut juga organisasi yang ideal, namun model birokrasi Weber lebih merupakan gambaran yang hipotetis ketimbang yang sebenarnya tentang bagaimana kebanyakan organisasi distruktur sebagai berikut:

a. Pembagian kerja (*division of labour*)

Pekerjaan dari setiap orang dipecah-pecah sampai ke pekerjaan-pekerjaan yang sederhana, rutin, dan ditetapkan dengan jelas.

Dalam menjalankan tugasnya, birokrasi membagi kegiatan pemerintahan menjadi bagian yang masing-masing terpisah dan memiliki fungsi yang khas. Pembagian kerja seperti ini memungkinkan terjadinya spesialisasi fungsi, penugasan spesialis untuk tugas-tugas khusus dapat dilakukan dan setiap mereka bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaannya masing-masing.

b. Hirarki kewenangan yang jelas (*Well-defined authority hierarchy*)

Sebuah struktur multi tingkat yang formal, dengan posisi hirarki atau jabatan, yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada di bawah supervisi dan kontrol yang dari jabatan yang lebih tinggi.

Ciri khas birokrasi adalah adanya wewenang yang disusun secara hirarkis atau berjenjang. Hirarki itu berbentuk piramid yang memiliki konsekuensi semakin tinggi suatu jenjang berarti semakin besar pula wewenang yang melekat di dalamnya dan semakin sedikit penghuninya. Hirarki wewenang ini sekaligus mengindikasikan adanya hirarki tanggung jawab. Dalam hirarki itu setiap pejabat harus bertanggung jawab kepada atasannya mengenai keputusan dan tindakannya sendiri maupun yang dilakukan oleh anak buahnya.

c. Formalisasi yang tinggi (*high formalization*)

Ketergantungan kepada peraturan dan prosedur yang formal untuk memastikan adanya keseragaman dan untuk mengatur perilaku pemegang pekerjaan.

Kegiatan pemerintahan diatur oleh suatu sistem aturan main yang jelas, aturan main itu merumuskan lingkup tanggung jawab para pemegang jabatan di berbagai posisi dan hubungan di antara mereka. Aturan-aturan itu juga menjamin koordinasi berbagai tugas yang berbeda dan menjamin keseragaman pelaksanaan berbagai kegiatan itu.

d. Bersifat tidak pribadi (*impersonal nature*)

Sanksi-sanksi yang diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi untuk menghindari keterlibatan dengan kepribadian individual dan preferensi pribadi para anggota.

Para pejabat birokrasi harus memiliki orientasi impersonal. Mereka harus menghindarkan pertimbangan pribadi dalam hubungannya dengan bawahannya maupun dengan anggota masyarakat yang dilayaninya.

- e. Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kemampuan (*employment decisions based on merit*)

Keputusan tentang seleksi dan promosi didasarkan atas kualifikasi teknis, kemampuan, dan prestasi para calon.

Jabatan-jabatan birokratik harus diisi oleh orang-orang yang memiliki kemampuan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan itu. Biasanya, kualifikasi atas para calon dilakukan dengan ujian atau berdasar sertifikat yang menunjukkan kemampuan mereka.

- f. Jejak karier bagi para pegawai (*career tracks for employees*)

Para anggota diharapkan mengejar karier dalam organisasi. Sebagai imbalan atas komitmen terhadap karier tersebut, para pegawai mempunyai masa jabatan; artinya, mereka akan dipertahankan meskipun mereka “kehabisan tenaga” atau jika kepandaiannya tidak terpakai lagi.

Pekerjaan dalam birokrasi pemerintah adalah pekerjaan karier. Para pejabat menduduki jabatan dalam birokrasi pemerintah melalui penunjukan, bukan melalui pemilihan seperti anggota legislatif.

Mereka jauh lebih tergantung pada atasan mereka dalam pemerintahan dari pada kepada rakyat pemilih. Pada prinsipnya, promosi atau kenaikan jenjang didasarkan pada senioritas atau prestasi, atau keduanya. Dalam kondisi tertentu, birokrat itu juga memperoleh jaminan pekerjaan seumur hidup.

- g. Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi (*distinct separation of members' organizational and personal lives*)

Kebutuhan dan minat pribadi dipisahkan sepenuhnya agar keduanya tidak mencampuri sikap impersonal pada aktivitas organisasi yang bersifat rasional

Meski memberikan konsep yang jelas pada organisasi pemerintahan, konsep birokrasi ini banyak menerima kritikan (Robbins, 1990) kritikan ini antara lain, mengatakan bahwa:

- a. Prinsip birokrasi hanya dapat berjalan pada organisasi besar dan kompleks dan hanya dapat berlaku pada situasi stabil,
- b. Memiliki ciri-ciri buruk, yakni : kaku, mekanis, dehumanis, biaya kontrol tinggi, cenderung melupakan tujuan akhir, cenderung melanggengkan diri dan membentuk tembok yang kuat untuk tetap bertahan, sulit melakukan koordinasi, “ketaatan buta” pada aturan, regulasi dan prosedur, sulit memuaskan keinginan atau aspirasi para pegawai, dan gagal memanfaatkan potensi sumber daya manusia pegawainya, dan
- c. Menimbulkan dampak negatif, antara lain: rasa terasing, penumpukan kekuasaan, ketidakpuasan pihak yang seharusnya terlayani, pergeseran tujuan yang sebenarnya, yakni cara itu sendiri menjadi tujuan, munculnya gejala “*bureaucratic behavior*”, yakni perilaku yang selalu bergantung atau mengutamakan aturan.

Kelebihan birokrasi tercatat antara lain: bentuk ini akan berjalan secara efisien pada organisasi skala besar, seperti rumah sakit, sekolah, militer dan lain sebagainya. Birokrasi akan makin cocok bila organisasi bertumbuh besar. Secara alami birokrasi akan menjadi pilihan karena

selalu menjaga standardisasi, apalagi bila sudah tumbuh “*professional bureaucracy*”.

Dapat disimpulkan bahwa birokrasi merupakan konsep yang dilematis. Hal ini karena pada situasi tertentu, ia tidak dibutuhkan, namun bila kondisi berubah menjadi kompleks dan luas, ia sangat dibutuhkan. Menolak atau menerimanya, selalu ada resiko dan konsekuensinya. Sebagai sebuah konsep, sampai saat ini masih banyak relevansinya meski dirancang pada zaman dahulu (*old public management*). Meski bentuknya banyak dikritik, karena tidak sesuai dengan perkembangan zaman, namun sampai saat ini masih sulit untuk mencari bentuk baru yang tepat dan sesuai dengan perkembangan saat ini.

5. Keefektifan Organisasi

Keefektifan organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan ini mencerminkan konstituen strategis, minat pengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi, keefektifan organisasi menurut Robbins (1994) dibagi menjadi empat pendekatan sebagai berikut:

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Robbins (1994:58) mengemukakan bahwa pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian *tujuan (ends)* ketimbang caranya (*means*).

Pendekatan pencapaian tujuan dalam Robbins (1994:58-59) mengasumsikan bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan, juga asumsi-asumsi lain juga harus sah. *Pertama*, organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan akhir. *Kedua*, tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti. *Ketiga*, tujuan-tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola. *Keempat*, harus ada konsensus atau kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut. Dan akhirnya kemajuan ke arah tujuan-tujuan tersebut harus dapat diukur.

2. Pendekatan Sistem

Robbins (1994:63) menjelaskan organisasi dalam suatu kerangka kerja sistem. Organisasi memperoleh masukan, melakukan proses transformasi, dan menghasilkan keluaran (*output*). Sebuah organisasi juga harus dinilai berdasarkan kemampuannya untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluarannya, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan.

Pendekatan sistem terhadap efektivitas organisasi mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub bagian ini mempunyai performa yang buruk, maka akan timbul dampak yang negatif terhadap performa keseluruhan sistem.

Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan konstituensi lingkungan. Manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan para pihak yang terkait dan konstituensi sejenis yang mempunyai kekuatan untuk mengacaukan operasi organisasi yang stabil.

3. Pendekatan Konstituensi Strategis

Robbins (1994:68) menjelaskan tentang pendekatan konstituensi strategis (*strategic-constituencies approach*), mengemukakan bahwa organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituensi yang terdapat di dalam lingkungan organisasi tersebut yaitu konstituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut.

Pendekatan konstituensi strategis memandang organisasi sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan (*vested interests*) bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, keefektifan organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi dalam memenuhi tuntutan konstituensi kritisnya yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya di masa depan.

4. Pendekatan Nilai-nilai Bersaing

Robbins (1994:68) menjelaskan tentang pendekatan nilai-nilai bersaing (*competing-values approach*), mengemukakan bahwa kriteria yang anda nilai dan gunakan dalam menilai keefektifan organisasi bergantung kepada siapa sebenarnya anda dan siapa yang anda wakili.

Tidak ada kriteria paling baik untuk menilai keefektifan sebuah organisasi. Tidak ada tujuan tunggal yang dapat disetujui oleh semua orang dan juga tidak ada konsensus yang menetapkan tujuan mana yang harus didahulukan dari yang lainnya. Oleh karena itu, konsep efektivitas organisasi itu sendiri subjektif, dan tujuan yang dipilih seorang penilai berdasarkan atas nilai-nilai pribadi, preferensi serta minatnya.

Tabel: 2.3. Perbandingan Keempat Pendekatan tentang Efektivitas Organisasi

Pendekatan	Definisi	Berguna pada saat
	Organisasi efektif sampai sejauh ...	Pendekatan lebih disukai pada saat ...
Pencapaian Tujuan	organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	tujuan jelas, dibatasi waktu, dan dapat diukur.
Sistem	organisasi memperoleh sumber yang dibutuhkan.	ada hubungan yang jelas antara masukan dan keluaran.
Konstituensi Strategis	semua constituensi strategis paling tidak dipenuhi.	konstituensi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi, dan organisasi harus menanggapi tuntutan-tuntutan.
Nilai-nilai Bersaing	penekanan organisasi di keempat bidang utama sesuai dengan preferensi dari konstituen.	organisasi sendiri tidak jelas mengenai apa yang menjadi penekanannya, atau mengenai minat dalam perubahan kriteria dalam jangka waktu tertentu.

Sebuah model perubahan organisasi dari Robbins (1994:421) yang dapat dipecah menjadi sejumlah langkah. Perubahan organisasi diprakarsai oleh kekuatan-kekuatan tertentu. Kekuatan tersebut dijalankan di dalam organisasi oleh seorang agen perubahan.

Agen tersebut memilih tindakan intervensinya, artinya ia memilih apa yang harus diubah. Pelaksanaan dari intervensi ini terdiri dari dua bagian: apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya. Bagian *apa* membutuhkan tiga langkah: mencairkan (*unfreezing*) keadaan status quo, bergerak ke suatu keadaan yang baru, dan membekukan kembali (*freezing*) keadaan yang baru untuk menjadikannya permanen. Bagian *bagaimana* merujuk pada strategi yang digunakan oleh agen tersebut melaksanakan proses perubahan bersangkutan.

Perubahan itu sendiri jika berhasil, akan memperbaiki keefektifan organisasi. Perubahan organisasi tentu saja tidak terjadi dalam keadaan vakum. Perubahan pada satu bidang dari organisasi kemungkinan akan mendorong timbulnya kekuatan-kekuatan baru untuk perubahan lainnya. Umpan balik mengakui bahwa model tersebut dinamis. Kebutuhan akan perubahan dianggap tidak dapat dipungkiri dan berlangsung terus menerus.

Dalam penelitian ini, apa yang diubah berfokus pada perubahan struktur organisasi guna mendapatkan ketepatan struktur organisasi pada dinas sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

Strategi intervensi untuk mencapai tingkat efektivitas organisasi cenderung masuk dalam salah satu kategori dari empat kategori yang ada: manusia, struktur, teknologi, dan proses organisasi. Namun penelitian ini fokus pada dari masalah struktural bukan perilaku, khususnya terkait dengan struktural organisasi.

Robbins (1994:428), klasifikasi struktur termasuk perubahan yang mempengaruhi distribusi kewenangan, alokasi imbalan, perubahan dalam rantai komando; tingkat formalisasi; dan tambahan atau penghapusan posisi, departemen, dan divisi dalam suatu organisasi.

Perubahan reorganisasi dapat menambah tingkat vertikal dan mengurangi rentang kendali di tingkat puncak. Hal ini mengurangi keterlibatan manajemen puncak dalam aktivitas operasional sehari-hari, menciptakan fleksibilitas yang lebih besar bagi pertumbuhan (efektivitas), dan memberikan lebih banyak peluang untuk melatih calon-calon yang paling besar kemungkinannya menduduki tempat tertinggi di sebuah organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

Dalam penelitian ini, dari model perubahan organisasi Robbins (1994: 421) yang diteliti adalah dari perubahan struktur sebuah dalam mencapai efektivitas sebuah organisasi yakni dinas sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dan relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. David Gunawan

Penelitian oleh Saudara David Gunawan pada tahun 2016, yang berjudul “Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Organisasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Bulungan”.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan deskriptif kualitatif, perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan selain pada objek penelitian yang dilakukan, juga fokus penelitian yakni implementasi suatu kebijakan.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Organisasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Bulungan ditentukan oleh faktor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh David Gunawan menjadi relevan dengan penelitian ini karena memiliki tujuan yang sama. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Implementasi suatu kebijakan terkait dengan organisasi, yang salah satunya terkait dengan struktur birokrasi pada Dinas Kehutanan Kabupaten Bulungan.

Hasil penelitian menbahwa implemtasi kebijakan restrukturisasi Dinas Kehutanan Kabupaten Bulungan yang terkait dengan penelitian yang sedang saya lakukan adalah bahwa ada beberapa faktor yang menajdi pendukung dan penghambat bagi keberhasilan restrukturisasi

Dinas Kehutanan Kabupaten Bulungan, yakni a. faktor pendukung, berupa tingkat dan ruang lingkup perubahan perilaku yang dikehendaki, b. faktor penghambat berupa komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi.

2. Lalu Dirjaharta

Penelitian oleh saudara Lalu Dirjaharta pada tahun 2001, melakukan penelitian dengan judul “Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan efektivitas organisasi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Metode penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif, dengan mengombinasikan pendekatan kualitatif, analisis data sekunder dan wawancara mendalam secara langsung (*in depth interview*) untuk menggali data-data primer.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa organisasi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki tingkat efektivitas yang rendah, hal ini dapat dilihat dari rendahnya kontribusi pajak yang dipungut langsung oleh Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, serta struktur organisasinya, bahwa telah terjadi pembengkakan struktur dengan struktur organisasi sebelumnya, karena

tidak mencerminkan prinsip organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi.

Jargon miskin struktur dan kaya fungsi adalah jargon organisasi yang digunakan pada jaman sebelum adanya program reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh Pemerintah Pusat, saat ini jargon yang digunakan terkait dengan organisasi adalah organisasi yang tepat fungsi dan tepat struktur.

Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah selain pada objek penelitian yang dilakukan pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

3. Rahmat Subagio

Penelitian oleh saudara Rahmat Subagio pada tahun 2012, yang berjudul “Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok”. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis penerapan reformasi birokrasi dari aspek penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, akuntabilitas dan pelayanan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Priok.

Metode penelitian yang dilakukan secara deskriptif, dengan metode pengumpulan data dilakukan dengan *Mix Method*, yakni pengumpulan data kuantitatif dan metode penumpukan data kualitatif.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa penerapan reformasi birokrasi ditinjau dari lima aspek yaitu kelembagaan, ketatalaksanaan,

sumber daya manusia, akuntabilitas, dan pelayanan umum di Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Priok sudah berjalan dengan baik.

Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan terletak pada sisi kelembagaan yang disampaikan oleh saudara Rahmat Subagio, dalam mewujudkan efektivitas kelembagaan dengan mampu menerapkan prinsip-prinsip *good governance* yang menunjukkan keberhasilan penerapan reformasi birokrasi.

Dari ketiga penelitian ini, dapat dilihat bahwa struktur organisasi atau kelembagaan merupakan unsur yang tidak terlepas dari pencapaian efektivitas suatu organisasi dalam mengelola semua permasalahan yang datang, baik internal maupun eksternal.

Internal terkait dengan Dinas Sosial dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam melaksanakan kewenangan urusan pemerintahan bidang sosial, dan eksternal terkait dengan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dalam permasalahan sosial yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir diturunkan dari beberapa teori maupun konsep permasalahan yang diteliti, sehingga memunculkan asumsi-asumsi yang berbentuk bagan alur (model) pemikiran, yang kemudian dapat dirumuskan ke dalam hipotesis operasional atau hipotesis yang dapat diuji.

Suriasumantri (1986) dalam Sugiyono (2009) mengemukakan bahwa seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Kerangka berpikir merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan dalam penelitian.

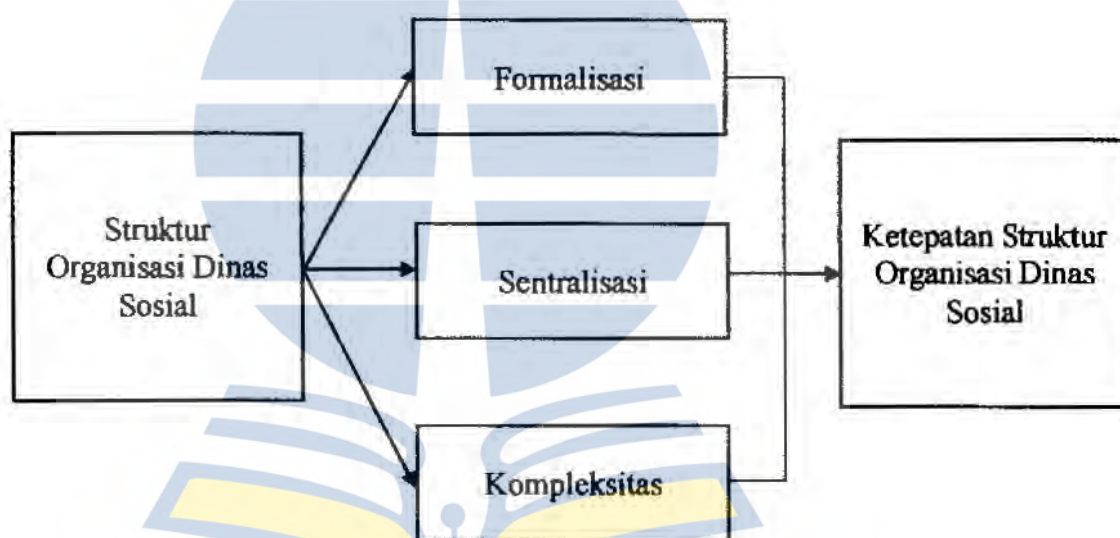
Dalam penelitian ini, yang menjadi unsur penelitian saya ini ada 3 (tiga) dimensi struktur organisasi yakni, formalisasi, sentralisasi dan kompleksitas. Formalisasi berkaitan dengan sejauh mana tugas-tugas organisasi diformalkan dalam mencapai struktur organisasi yang efektif, sentralisasi berkaitan dengan sejauh mana keputusan-keputusan penting yang diambil oleh kepala dinas sosial sedangkan para pegawai memberikan masukan yang minimal, sedangkan kompleksitas berkaitan dengan sejauh mana tingkat diferensiasi pada dinas sosial dilaksanakan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, baik diferensiasi vertikal, diferensiasi horizontal, dan diferensiasi spasial.

Diferensiasi vertikal menggambarkan kedalaman hirarki pada dinas sosial. Diferensiasi horizontal menggambarkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit kerja pada dinas sosial. Diferensiasi spasial menggambarkan sejauh mana unit atau anggota organisasi pada dinas sosial

tersebar secara geografis. Peningkatan pada salah satu dari ketiga dimensi tersebut dijamin akan meningkatkan kompleksitas sebuah organisasi.

Robbins (1994:90) mengatakan bahwa kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi merupakan tiga komponen sebagai dimensi inti dari struktur organisasi.

Dalam penelitian Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, pada Gambar 2.13, dapat dilihat model kerangka berpikir penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.13 Model Kerangka Berpikir Penelitian

Dari model kerangka berpikir di atas, dapat dilihat sejauh mana ketepatan struktur organisasi Dinas Sosial jika dilihat dari dimensi formalisasi, sentralisasi, dan kompleksitasnya.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian menurut Sugiyono (2016:1) pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat 4 (empat) kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan.

Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Data yang diperoleh melalui penelitian ini adalah data empiris (teramati) yang mempunyai kriteria tertentu yaitu valid. Mempunyai tujuan yang bersifat penemuan, pembuktian, dan pengembangan. Dan terakhir memiliki kegunaan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ketepatan struktur organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki tujuan untuk pengembangan yang berarti untuk memperdalam dan memperluas pengetahuan yang telah ada, serta memiliki kegunaan dalam memahami yang berarti memperjelas suatu masalah atau informasi yang tidak diketahui dan selanjutnya menjadi tahu.

A. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan suatu rencana tentang bagaimana mengumpulkan dan mengolah data sehingga penelitian yang diharapkan dapat tercapai.

Penelitian Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara merupakan penelitian kualitatif, penelitian ini berdasarkan tujuannya merupakan penelitian terapan yang digunakan untuk memecahkan masalah yang ada pada Dinas Sosial, dilakukan untuk membuat keputusan tentang suatu tindakan kebijakan.

Pemilihan pendekatan kualitatif sesuai dengan pendapat Bogdan dan Taylor (1992) yang menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Pendekatan kualitatif diharapkan dapat menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, dan atau organisasi tertentu dalam suatu konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik.

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian evaluasi yakni untuk membandingkan suatu kebijakan atau kegiatan yang sudah dijalankan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah sudah sesuai dengan standar, melebihi atau bahkan belum, dengan melihat ketepatan struktur organisasi berdasarkan formalisasi, sentralisasi dan kompleksitas Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan Penelitian

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan nara sumber. Yang kemudian data ini diolah lagi untuk

dapat memberikan gambaran yang memadai terkait dengan ketepatan struktur organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara utamanya terkait dengan unsur formalisasi, sentralisasi dan kompleksitas.

Pada penelitian ini, data primer yang saya gunakan adalah dengan wawancara oleh para informan dan pengamatan di lapangan secara langsung.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh catatan, buku, majalah, artikel, publikasi maupun peraturan perundang-undangan. Data yang diperoleh dari data sekunder ini tidak perlu diolah lagi.

Data sekunder adalah yang berhubungan dengan efektivitas struktur organisasi dinas sosial pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, apakah dari segi efektivitas, segi desain organisasi, maupun dari segi objek penelitiannya yakni Dinas Sosial.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar penelitian yang dilakukan lebih mudah dan hasilnya lebih baik. Dalam penelitian ini, instrument penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian yang akan saya lakukan akan melibatkan prosedur penelitian kualitatif seperti wawancara, dan studi literatur berupa analisis dokumentasi seperti yang akan dijelaskan di bawah ini.

Beberapa prosedur penelitian ini digunakan karena setiap metode tentu memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, dengan menggunakan beberapa metode untuk menjawab penelitian untuk mengisi dan saling melengkapi data dan informasi dalam penelitian ini.

1. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini kepada para pegawai di lingkungan dinas sosial sebanyak 7 (tujuh) orang, seperti kepala dinas sebagai pengambil kebijakan dinas, serta para staf yang menduduki jabatan administrator dan jabatan pengawas di lingkungan dinas sosial, kemudian ditambah kepala bagian kelembagaan pada biro organisasi dan kepala bagian produk hukum daerah pada biro hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Sutrisno Hadi (1986) mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh seorang peneliti dalam menggunakan metode wawancara adalah sebagai berikut :

- a. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- b. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
- c. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

Wawancara dapat dilaksanakan secara terstruktur melalui pedoman wawancara yang telah disiapkan terlebih dahulu maupun tidak terstruktur berupa wawancara yang mengalir sesuai dengan pertanyaan dan jawaban yang diberikan responden, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon.

Teknik dengan menggunakan percakapan langsung kepada pengambil kebijakan seperti gubernur atau sekretaris daerah dan pelaksana kebijakan yakni kepala dinas sosial atau sekretaris dinas sosial, untuk mendapatkan informasi secara lebih mendalam melalui wawancara dengan narasumber, dengan tujuannya adalah untuk mengetahui urgensi dan masalah yang dihadapi oleh dinas sosial dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Muchlis Hamdi dan Siti Ismaryati (2016:7,26) menggabungkan pendapat Silalahi (2010) serta Lincoln dan Guba (1990), dengan memadukan langkah-langkah wawancara yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok kegiatan, yakni persiapan, pelaksanaan, dan penyimpulan. Kegiatan wawancara tersebut selengkapnya sebagai berikut.

- a. Persiapan wawancara terdiri atas langkah-langkah berikut.
 - 1) Susun pertanyaan interview yang berhubungan dengan objek penelitian: apakah pertanyaan terstruktur atau tidak terstruktur.
 - 2) Tentukan subjek yang diwawancara dan cara wawancara.
 - 3) Adakah hubungan dengan responden untuk memperkenalkan diri dan penelitian, mengomunikasikan maksud wawancara, sekaligus menentukan jadwal dan tempat dan sarana wawancara.
 - 4) Uji coba wawancara dengan sampel kecil dari sampel yang telah ditentukan.
 - 5) Perbaiki pertanyaan wawancara jika membingungkan.
- b. Pelaksanaan wawancara terdiri atas langkah-langkah berikut.
 - 1) Mengawali atau membuka alur wawancara.
 - 2) Lakukan wawancara dan ajukan pertanyaan.
 - 3) Bangun komunikasi efektif selama wawancara (termasuk tahap uji coba).
 - 4) Lakukan *probing* (tindakan untuk memperoleh informasi lebih lanjut, apabila jawaban yang diberikan responden dinilai peneliti belum dapat memenuhi tujuan penelitian) untuk mengonfirmasi jawaban dan untuk mendapat informasi yang lebih luas.
 - 5) Catat jawaban-jawaban, baik secara manual maupun secara mekanik melalui alat perekam.
 - 6) Ucapkan terima kasih kepada responden jika wawancara telah

selesai dan buat janji jika masih diperlukan langkah-langkah berikutnya.

- c. Penyimpulan wawancara terdiri atas langkah-langkah berikut.
- 1) Membuat penyimpulan awal dari hasil wawancara.
 - 2) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang diperoleh.

2. Analisis Dokumentasi

Analisis dokumentasi lebih mengarah pada bukti konkret berupa dokumentasi seperti buku, peraturan perundang-undangan. Melalui instrumen ini kita akan menganalisis isi dari dokumen-dokumen yang dapat mendukung penelitian ini.

Teknik ini dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder melalui dokumen-dokumen tulisan yang berkaitan dengan fokus masalah yang diteliti, baik yang sifatnya kajian teoritik maupun dokumen-dokumen yang berkaitan dengan dinas sosial seperti analisis jabatan, analisis beban kerja serta struktur organisasi pada dinas sosial.

Adapun manfaat dari pengumpulan data sekunder ini adalah memperkuat akurasi penggambaran suatu kondisi atau memperkuat dukungan analisis data primer dan perumusan simpulannya.

Creswell (2010:270) membedakan dokumen menjadi dua kelompok, yaitu dokumen publik, seperti makalah dan surat kabar, dan dokumen privat, seperti diari, buku harian, atau surat.

Pengumpulan data dengan dengan teknis dokumentasi mempunyai keunggulan dan kelemahan menurut Creswell (2010:268) yang disajikan dalam Tabel berikut :

Tabel 3.1
Keunggulan dan Kelemahan Dokumentasi

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> • Memungkinkan peneliti memperoleh bahasa dan kata-kata tekstual dari partisipan. • Dapat diakses kapan saja-sumber informasi yang tidak terlalu menonjol. • Menyajikan data yang berbobot. Data ini biasanya sudah ditulis secara mendalam oleh partisipan. • Sebagai bukti tertulis, data ini benar-benar dapat menghemat waktu peneliti dalam mentranskrip. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen ini bisa saja diproteksi dan tidak memberikan akses privat ataupun publik. • Mengharuskan peneliti menggali informasi dari tempat-tempat yang mungkin saja sulit ditemukan. • Dokumen yang terkomputerisasi masih mengharuskan peneliti untuk mentranskripsi secara online atau men-scanning-nya terlebih dahulu. • Materi-materinya sangat mungkin tidak lengkap. • Dokumen tersebut bisa saja tidak asli atau tidak akurat

Sumber : Cresswell (2010: 268)

E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, tahap analisis data merupakan tahap yang akan memberi arti bagi suatu usaha pencarian jawaban atas pertanyaan penelitian. Tahap analisis data bersifat simultan, dalam arti pelaksanaannya dilakukan sejak kegiatan pengumpulan data dilakukan. Sugiyono (2010:89) mengemukakan kenyataan ini dengan menyatakan, “Analisis data dimulai

sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, serta berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data, dalam kenyataannya analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data”.

1. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2007:270).

Data dalam penelitian kualitatif harus dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Uji keabsahan data yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

a. Kredibilitas (*Credibility*)

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai suatu karya ilmiah.

Strategi untuk meningkatkan kredibilitas data meliputi perpanjangan pengamatan, kecermatan dalam penelitian, triangulasi, diskusi teman sejawat, analisis kasus negatif, bahan referensi, dan member check.

1) Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan penelitian akan meningkatkan kredibilitas atau kepercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang baru. Perpanjangan penelitian berarti hubungan antara peneliti dengan sumber data akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap.

Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau salah, ada perubahan atau tetap. Setelah dicek kembali ke lapangan data yang diperoleh sudah kredibel atau dapat dipertanggungjawabkan, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri.

Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen-dokumen terkait dengan membandingkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Dengan cara demikian, maka peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan yang pada akhirnya laporan yang dibuat akan semakin berkualitas.

2) Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan kecermatan dalam penelitian maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik dan sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengendalikan penelitian apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar dan lengkap.

3) Triangulasi

William Wiersma (1986) mengatakan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2007:273).

a) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data penelitian dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan untuk selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan tiga sumber data (Sugiyono, 2007:274).

b) Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

Untuk menguji kredibilitas data penelitian dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui

wawancara, observasi, dan dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar (Sugiyono, 2007:274).

c) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya. (Sugiyono, 2007:274).

4) Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya (Sugiyono, 2007:275).

5) Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan referensi adalah data pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya (Sugiyono, 2007:275).

6) Mengadakan *Member Check*

Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Sehingga tujuan *member check* agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud oleh sumber data atau informan (Sugiyono, 2007:276).

b. Transferabilitas (*Transferability*)

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkan hasil hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2007:276).

Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di

situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

c. *Dependabilitas (Dependability)*

Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai saat peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian yang apabila penelitian dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama.

d. *Konfirmabilitas (Confirmability)*

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

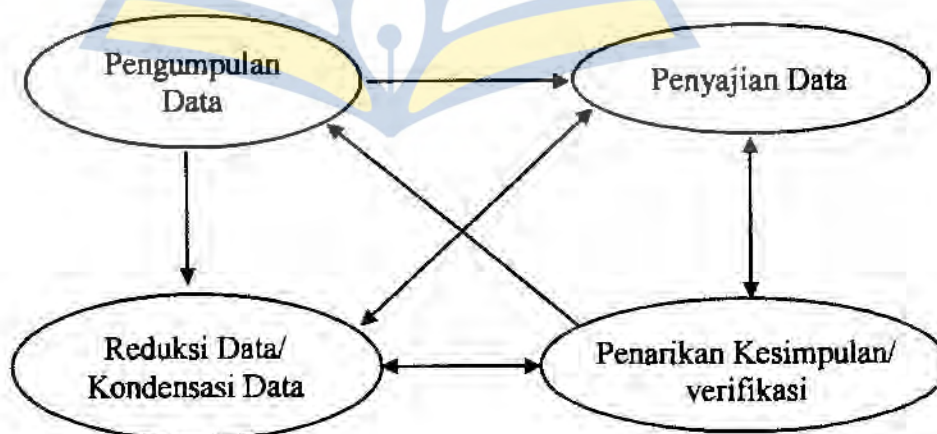
Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh peneliti dengan data yang terjadi

sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Analisis Data (Kondensasi Data, Penyajian Data, serta Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Data).

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan langkah yang berisikan kegiatan sistematis untuk membangun kaitan antar data penelitian dalam upaya membentuk makna yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Analisis data sebagaimana dikemukakan oleh Neuman (2000:426) selalu merupakan *a search for pattern in data – recurrent behaviors, objects, or a body of knowledge*. Pernyataan Neuman tersebut menjelaskan bahwa analisis data adalah suatu pencairan pola dalam data dan pola itu berarti suatu kecenderungan pengulangan kejadian dari perilaku, objek, atau kumpulan pengetahuan.



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif
Sumber : Miles, Huberman dan Saldana, 2014:14

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah model Miles, Hubberman dan Saldana. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan sampai pengumpulan data selesai dilaksanakan. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diberikan oleh responden. Miles, Hubberman, dan Saldana (2014:14), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai penelitian selesai. Aktivitas dalam analisis data yaitu; *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drowing/verification*.

Analisis data berlangsung secara bersama-sama dengan proses pengumpulan data dengan alur tahapan sebagai berikut :

a. Kondensasi Data

Emzir (2016:130) kondensasi data atau reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang dan menyusun data dalam suatu cara di mana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan.

Data yang diperoleh ditulis dalam bentuk laporan atau data yang terperinci. Laporan yang disusun berdasarkan data yang diperoleh direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, dan difokuskan pada hal-hal yang penting. Data hasil pengikhtisaran dan memilah-milah berdasarkan satuan konsep, tema, dan kategori tertentu akan memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan

juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data sebagai tambahan atas data sebelumnya yang diperoleh jika diperlukan.

b. Penyajian Data

Data yang diperoleh dikategorisasikan menurut pokok permasalahan dan dibuat dalam bentuk matriks, grafik, jaringan kerja, dan bagan sehingga memudahkan peneliti untuk melihat pola-pola hubungan satu data dengan data lainnya.

c. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi Data

Kegiatan penarikan kesimpulan merupakan langkah lebih lanjut dari kegiatan reduksi dan penyajian data. Data yang sudah direduksi dan disajikan secara sistematis akan disimpulkan sementara. Kesimpulan yang diperoleh pada tahap awal biasanya kurang jelas, tetapi pada tahap-tahap selanjutnya akan semakin tegas dan memiliki dasar yang kuat.

Kesimpulan sementara perlu diverifikasi. Teknik yang dapat digunakan untuk memverifikasi adalah triangulasi sumber data sebagaimana dijelaskan sebelumnya dan metode diskusi teman sejawat, dan pengecekan anggota.

Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai memutuskan apakah “makna” sesuatu, makna muncul dari data yang telah teruji kepercayaannya, kekuatannya, dan konfirmabilitasnya. Dengan cara lain kita berhenti dengan cerita-cerita menarik tentang kebenaran yang tidak diketahui dan bermanfaat.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Lokasi penelitian Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara adalah pada Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, Jalan Sengkawit RT 97, RW 36 Tanjung Selor, Provinsi Kalimantan Utara.

Pada Gambar 4.1, dapat dilihat bahwa kantor Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara saat ini menempati sebuah ruko dengan status mengontrak bangunan milik masyarakat.



Gambar 4.1 Kantor Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara

Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan pembentukannya dapat digambarkan dalam 2 (dua) tahap yakni, awal pembentukan dinas sosial dan dinas sosial saat ini sebagai berikut:

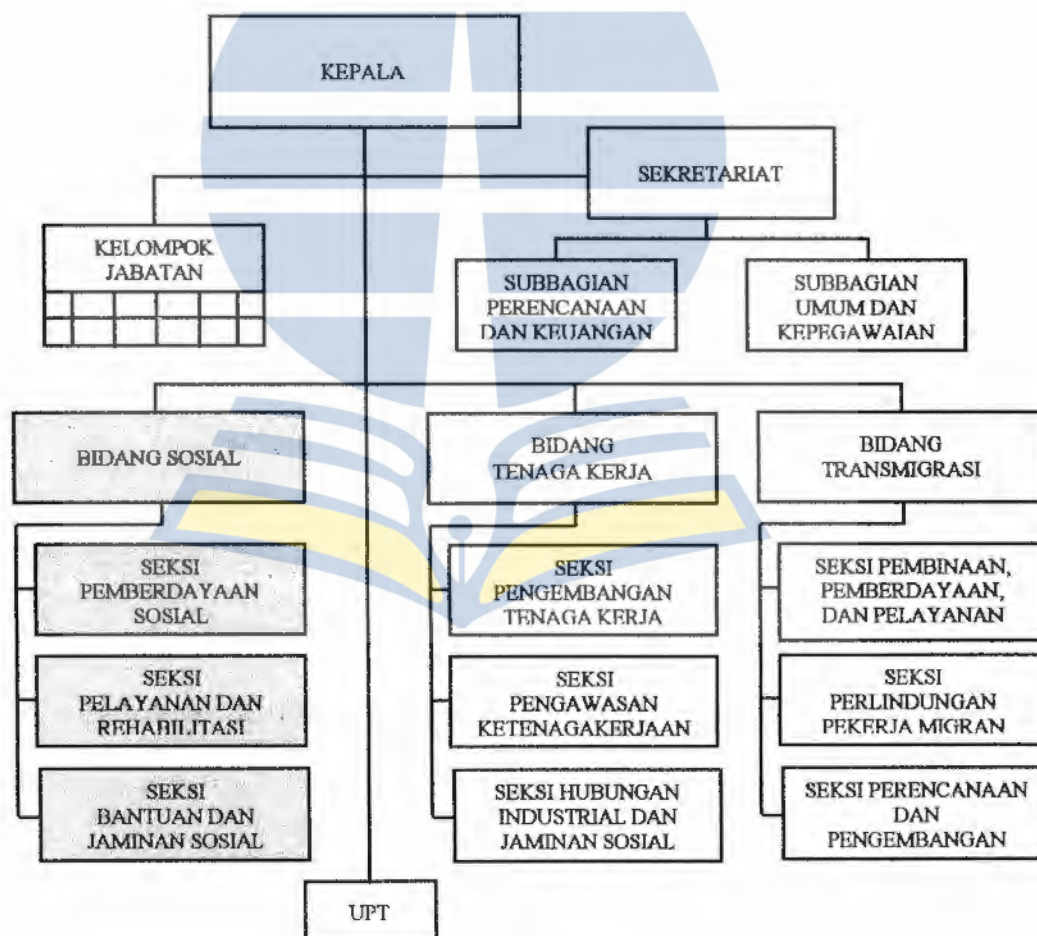
1. Awal Pembentukan Dinas Sosial

Sejak terbentuknya Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara, Menteri Dalam Negeri mewakili Presiden Republik Indonesia melantik Gubernur Kalimantan Utara Bapak Dr. H. Irianto Lambrie, oleh pada tanggal 22 April 2013. Sejak saat itu, roda pemerintahan provinsi Kalimantan Utara berjalan.

Pembentukan perangkat daerah di Indonesia mengacu pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2017 tentang Organisasi Perangkat Daerah, perumpunan urusan pemerintahan untuk dinas sosial dimungkinkan untuk diwadahi dalam bidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi.

Pada saat pertama kali pembentukan kelembagaan yang menangani urusan pemerintahan bidang sosial, urusan pemerintahan bidang sosial digabung dengan urusan pemerintahan lain yakni, urusan pemerintahan bidang tenaga kerja, dan urusan pemerintahan bidang transmigrasi, dengan lembaga pada saat itu bernama Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara, yang disingkat Dinsosnakertrans sebagaimana tertuang dalam Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Berdasarkan peraturan gubernur ini, pada Gambar 4.2, dapat dilihat bahwa urusan pemerintahan bidang sosial digabung dengan urusan pemerintahan bidang ketenagakerjaan dan urusan pemerintahan bidang transmigrasi, dalam wadah Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi disingkat Disnakertrans, dengan 1 (satu) bidang yakni bidang sosial, memiliki seksi sebagai berikut: seksi pemberdayaan sosial, seksi pelayanan dan rehabilitasi sosial, dan seksi bantuan dan jaminan sosial.



Gambar 4.2 Bagan Struktur Organisasi
Dinas Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara

Pembentukan kelembagaan daerah masih menggunakan peraturan gubernur karena pada awal terbentuknya Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kalimantan Utara belum terbentuk. Sehingga memungkinkan untuk membentuk perangkat daerah dengan Peraturan Gubernur.

Sebagai tindak lanjut dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara, pada bulan Desember 2015 terjadi pengalihan pegawai, pendanaan, sarana dan prasarana, serta dokumentasi dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur kepada Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara atau yang lebih dikenal dengan istilah P3D terkait dengan Panti Sosial Tresna Werdha Marga Rahayu.

Panti Sosial Tresna Werdha (PSTW) Marga Rahayu mempunyai tugas melaksanakan tugas sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang Dinas Sosial di bidang pelayanan kesejahteraan sosial lanjut usia terlantar.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Panti Sosial Tresna Werdha Marga Rayahu memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana teknis operasional pelayanan kesejahteraan sosial lanjut usia terlantar.
- b. Pelaksanaan kebijakan teknis operasional pelayanan kesejahteraan sosial lanjut usia terlantar.
- c. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelayanan kesejahteraan sosial lanjut usia terlantar.

- d. Pengelolaan urusan ketatausahaan.
- e. Pembinaan kelompok jabatan fungsional.

Susunan organisas Panti Sosial Tresna Werdha Marga Rahayu adalah sebagai berikut :

- a. Kepala
- b. Subbagian Tata Usaha
- c. Seksi Pembinaan Sumber Daya Manusia dan Penyaluran
- d. Seksi Penyantun dan Pelayanan
- e. Kelompok Jabatan Fungsional.

2. Dinas Sosial saat ini

Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, sebagaimana amanat dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, urusan pemerintah dibagi berdasarkan 2 (dua) yakni, urusan pemerintahan absolut yang menjadi tanggung jawab pemerintah pusat dan urusan pemerintahan konkuren atau urusan pemerintahan yang dilaksanakan bersama antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Urusan pemerintahan konkuren terdiri dari urusan pemerintahan wajib yang terdiri dari urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar, serta urusan pemerintahan pilihan.

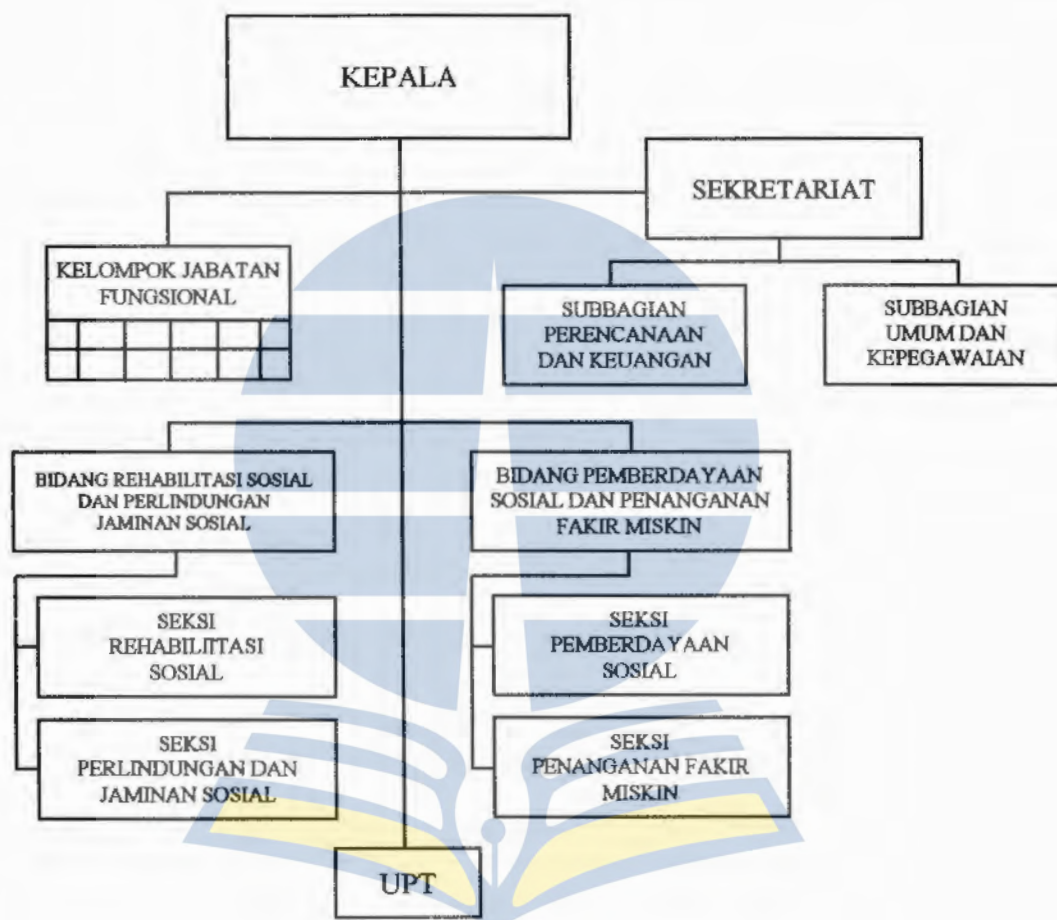
Urusan pemerintahan wajib pelayanan dasar terdiri dari urusan pemerintahan bidang pendidikan, bidang kesehatan, bidang sosial, bidang ketentraman dan ketertiban umum, bidang pekerjaan umum dan penataan ruang, bidang perumahan rakyat. Keenam urusan pemerintahan ini wajib diwadahi dalam satuan kerja perangkat daerah yang berdiri sendiri, karena menyangkut pelayanan dasar yang wajib disediakan oleh Negara yang dalam pelaksanaannya memiliki standar pelayanan minimal (SPM).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang ditindaklanjuti dengan pembentukan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, Dinas Sosial memiliki tipologi C atau dengan beban kerja yang terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 2 (dua) bidang, dengan sekretariat paling banyak 2 (dua) subbagian dan bidang terdiri atas paling banyak 3 (tiga) seksi.

Dalam Peraturan Gubernur Nomor 21 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara,

dapat dilihat bahwa pada masing-masing bidang hanya terdiri dari 2 (dua) seksi.

Pada Gambar 4.3, dapat dilihat Bagan Struktur Organisasi Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara saat ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3 Bagan Struktur Organisasi Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara

Adapun uraian tugas dan fungsi dari masing-masing jabatan sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 7 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas sebagai berikut:

- Kepala Dinas Sosial mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merumuskan program kerja Dinas Sosial berdasarkan rencana kerja dinas agar dihasilkan dokumen program kerja yang tepat dan aplikatif;
- 2) Mengoordinasikan kegiatan Bidang Sekretariat, Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial, serta Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan rencana kerja dinas agar kegiatan dapat berjalan dengan baik;
- 3) Membina kinerja Bidang Sekretariat, Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial, serta Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar proses pelaksanaan tugas dan fungsi berjalan dengan lancar;
- 4) Mengarahkan kinerja Bidang Sekretariat, Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial, serta Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar proses pelaksanaan tugas dan fungsi berjalan dengan lancar;
- 5) Melaksanakan program kerja Bidang Sekretariat, Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial, serta Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin berdasarkan rencana kerja dinas agar dihasilkan kinerja yang maksimal;

- 6) Mengevaluasi program kerja Bidang Sekretariat, Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial, serta Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin;
- 7) Melaporkan pelaksanaan program kerja Bidang Sekretariat, Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial, serta Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin;
- 8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

▪ Sekretaris Dinas Sosial mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan operasional program perencanaan dan keuangan serta umum dan kepegawaian sesuai dengan kebijakan kepala dinas agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik;
- 2) Membagi tugas kepada Subbagian Perencanaan dan Keuangan, serta Subbagian Umum dan Kepegawaian sesuai dengan kewenangan masing-masing agar tugas terlaksana dengan baik;
- 3) Memberi petunjuk pelaksanaan tugas Subbagian Perencanaan dan Keuangan, serta Subbagian Umum dan Kepegawaian sesuai dengan kewenangan masing-masing agar tugas terlaksana dengan baik;
- 4) Menyelia pelaksanaan program Subbagian Perencanaan dan Keuangan, serta Subbagian Umum dan Kepegawaian sesuai

dengan tugas masing-masing agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik;

- 5) Melaksanakan kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan (perencanaan program, penatausahaan keuangan, pelaporan kinerja), baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 6) Melaksanakan kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian (administrasi, penatausahaan, kerumahtanggaan, kehumasan, pengelolaan dan inventarisasi barang serta pelayanan kepegawaian), baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 7) Mengevaluasi program perencanaan dan keuangan serta umum dan kepegawaian secara berkala agar pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 8) Membuat laporan kegiatan perencanaan dan keuangan serta umum dan kepegawaian sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

- Kepala Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan efektif dan efisien;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 3) Membimbing bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 4) Memeriksa hasil kinerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 5) Melaksanakan kegiatan perencanaan dan keuangan (perencanaan program, penatausahaan keuangan, pelaporan kinerja), baik teknis dan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 6) Mengevaluasi hasil kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 7) Melaporkan hasil kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian sesuai dengan peraturan yang berlaku agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan efektif dan efisien;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 3) Membimbing bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 4) Memeriksa hasil kinerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 5) Melaksanakan kegiatan umum dan kepegawaian (administrasi, penatausahaan, kerumahtanggaan, kehumasan, pengelolaan dan inventarisasi barang serta pelayanan kepegawaian), baik teknis dan operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 6) Mengevaluasi hasil kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 7) Melaporkan hasil kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian berdasarkan perencanaan yang ditetapkan;
- 8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

Kepala Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan operasional program Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial sesuai dengan kebijakan Kepala Dinas agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik;
- 2) Membagi tugas kepada seksi Rehabilitasi Sosial dan seksi Perlindungan Jaminan Sosial sesuai dengan kewenangan masing-masing agar tugas terlaksana dengan baik;
- 3) Memberi petunjuk pelaksanaan tugas seksi Rehabilitasi Sosial dan seksi Perlindungan Jaminan Sosial sesuai dengan kewenangan masing-masing agar tugas terlaksana dengan baik;
- 4) Mengawasi pelaksanaan program Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial sesuai dengan Kebijakan Kepala Dinas agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik;
- 5) Melaksanakan kegiatan Rehabilitasi Sosial Anak, Rehabilitasi Sosial Penyandang Disabilitas, Rehabilitasi Sosial Tuna Sosial dan Korban Perdagangan Orang, serta Rehabilitasi Sosial Lanjut Usia baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 6) Melaksanakan Pelayanan Sosial Anak Balita serta Pengangkatan Anak antar Warga Negara Indonesia dan Pengangkatan Anak oleh orang tua tunggal baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 7) Melaksanakan Pelayanan Sosial Orang dengan HIV/AIDS dan Pelayanan Sosial Korban Penyalahgunaan NAPZA baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;

- 8) Melaksanakan kegiatan Kesiapsiagaan dan Mitigasi, Penanganan Korban Bencana Alam, Pemulihan dan Penguatan Sosial serta Kemitraan dan Pengelolaan Logistik Bencana baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 9) Melaksanakan Kegiatan Pencegahan, Penanganan Korban Bencana Sosial, Politik dan Ekonomi, serta Pemulihan Sosial dan Reintegrasi Sosial baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 10) Melaksanakan Seleksi, Verifikasi, Terminasi dan Kemitraan Jaminan Sosial Keluarga serta Penyaluran Bantuan dan Pendampingan Jaminan Sosial Keluarga baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 11) Mengevaluasi program Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial secara berkala agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 12) Membuat laporan kegiatan Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan; dan
- 13) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

Kepala Seksi Rehabilitasi Sosial mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan kegiatan Seksi Rehabilitasi Sosial sesuai dengan peraturan yang berlaku agar dapat berjalan secara efektif dan efisien;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 3) Membimbing bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 4) Memeriksa hasil kinerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 5) Melaksanakan kegiatan Rehabilitasi Sosial Anak dan Lanjut Usia meliputi Anak Terlantar, Anak berhadapan dengan Hukum, Anak yang memerlukan Perlindungan Khusus, Serta Rehabilitasi Sosial Lanjut Usia baik kerja teknis dan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 6) Melaksanakan kegiatan Rehabilitasi Sosial Penyandang Disabilitas Fisik dan Sensorik, Rehabilitasi Sosial Penyandang Disabilitas Mental dan Intelektual baik kerja teknis dan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 7) Melaksanakan Kegiatan Rehabilitasi Tuna Sosial dan Korban Perdagangan Orang meliputi Rehabilitasi Gelandangan, Pengemis, Bekas Warga Binaan Lembaga Perumahan, dan Pemasyarakatan,

Korban Perdagangan Orang dan Tindak Kekerasan, eks Tuna Susila, kelompok Minoritas serta orang dengan HIV/AIDS, baik kerja teknis dan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan;

- 8) Melaksanakan Pelayanan Sosial Anak Balita serta Pengangkatan Anak antar Warga Negara Indonesia dan Pengangkatan Anak oleh orang tua tunggal baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 9) Melaksanakan Pelayanan Sosial HIV/AIDS dan Pelayanan Sosial Korban Penyalahgunaan NAPZA baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 10) Mengevaluasi hasil kegiatan Rehabilitasi Sosial berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 11) Melaporkan hasil kegiatan Rehabilitasi Sosial berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 12) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

Kepala Seksi Perlindungan dan Jaminan Sosial mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan kegiatan Seksi Perlindungan dan Jaminan Sosial sesuai dengan peraturan yang berlaku agar dapat berjalan secara efektif dan efisien;

- 2) Membagi tugas kepada bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 3) Membimbing bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 4) Memeriksa hasil kinerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 5) Melaksanakan kegiatan Kesiapsiagaan dan Mitigasi, Penanganan Korban Bencana Alam, Pemulihan dan Penguatan Sosial serta Kemitraan dan Pengelolaan Logistik Bencana baik teknis maupun operasional berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 6) Melaksanakan Kegiatan Pencegahan, Penanganan Korban Bencana Sosial, Politik dan Ekonomi, serta Pemulihan Sosial dan Reintegrasi Sosial baik teknis maupun operasional berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 7) Melaksanakan Seleksi, Verifikasi, Terminasi dan Kemitraan Jaminan Sosial Keluarga serta Penyaluran Bantuan dan Pendampingan Jaminan Sosial Keluarga baik teknis maupun operasional berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 8) Mengevaluasi hasil kegiatan Perlindungan dan Jaminan Sosial berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;

- 9) Melaporkan hasil kegiatan Perlindungan dan Jaminan sosial berdasarkan perencanaan yang ditetapkan;
- 10) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

Kepala Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan operasional program Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan kebijakan Kepala Dinas agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik;
- 2) Membagi tugas kepada Seksi Pemberdayaan Sosial dan Seksi Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan kewenangan masing-masing agar tugas terlaksana dengan baik;
- 3) Memberi petunjuk pelaksanaan tugas Seksi Pemberdayaan Sosial dan Seksi Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan kewenangan masing-masing agar tugas terlaksana dengan baik;
- 4) Mengawasi pelaksanaan program Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan tugas masing-masing agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik;
- 5) Melaksanakan kegiatan Pemberdayaan Sosial Perorangan, Pemberdayaan Sosial Keluarga, Pemberdayaan Sosial Kelembagaan Masyarakat, Pemberdayaan Sosial Komunitas Adat Terpencil (KAT), Pemberdayaan Sosial Kepahlawanan, Keperintisan, Kesetiakawanan dan Restorasi Sosial, serta

Pengelolaan Sumber Dana Bantuan Sosial baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;

- 6) Melaksanakan kegiatan Penanganan Fakir Miskin Perdesaan, Fakir Miskin Perkotaan, Fakir Miskin Pesisir, Pulau-Pulau Kecil dan Perbatasan Antar Negara baik teknis maupun operasional sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 7) Mengevaluasi program Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin secara berkala agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- 8) Membuat laporan kegiatan Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin sesuai rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

Kepala Seksi Pemberdayaan Sosial mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan kegiatan Seksi Pemberdayaan Sosial sesuai dengan peraturan yang berlaku agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan efektif dan efisien;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;

- 3) Membimbing bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 4) Memeriksa hasil kinerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 5) Melaksanakan kegiatan Pemberdayaan Pekerja Sosial, Pekerja Sosial Masyarakat, Tenaga Kesejahteraan Sosial Kecamatan (TKSK), Tenaga Kesejahteraan Sosial dan Relawan Sosial baik teknis maupun operasional sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 6) Melaksanakan kegiatan Pemberdayaan Sosial Komunitas Adat Terpencil (KAT), Pemberdayaan Sosial pada *Corporate Social Responsibility*, serta Pemberdayaan Sosial Kepahlawanan, Kesetiakawanan dan Restorasi Sosial baik teknis maupun operasional sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 7) Mengevaluasi hasil kegiatan pemberdayaan sosial berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 8) Melaporkan hasil kegiatan pemberdayaan sosial berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 9) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

Kepala Seksi Penanganan Fakir Miskin mempunyai Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merencanakan kegiatan Seksi Penanganan Fakir Miskin sesuai dengan peraturan yang berlaku agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien;
- 2) Membagi tugas kepada bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 3) Membimbing bawahan agar operasional pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 4) Memeriksa hasil kinerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
- 5) Melaksanakan kegiatan Penanganan Fakir Miskin Perdesaan, Fakir Miskin Perkotaan, Fakir Miskin Pesisir, Pulau-Pulau Kecil dan Perbatasan Antar Negara, baik kerja teknis dan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan;
- 6) Mengevaluasi hasil kegiatan Penanganan Fakir Miskin berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 7) Melaporkan hasil kegiatan Penanganan Fakir Miskin berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan;
- 8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur yang strategis dalam melaksanakan tugas-tugas Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara, sampai dengan 20 Februari 2017 jumlah sumber daya manusia yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah sebanyak 30 Orang. Berdasarkan kualifikasi dapat dijelaskan sebagai tabel berikut:

a. Berdasarkan Pendidikan

Pegawai Negeri Sipil Dinas Sosial dengan latar belakang SD 0 Orang pegawai, SMP sebanyak 0 Orang pegawai, SLTA 2 Orang pegawai, D.III sebanyak 1 Orang pegawai, S.1 sebanyak 17 Orang pegawai, S.2 sebanyak 1 Orang pegawai. Pada Tabel 4.1 dapat dilihat komposisi pegawai dinas sosial berdasarkan kualifikasi pendidikan.

Tabel 4.1. Komposisi Pegawai Dinas Sosial berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Per 27 Februari 2017.

Gender	Pendidikan										Jumlah
	SD	SMP	SLTA	D.I	D.II	D.III	D.IV	S.1	S.2	S.3	
Pria			2					4	1		7
Wanita						1		13			14
Jumlah			2			1		17	1		21

Sumber: data kepegawaian Dinas Sosial Prov. Kaltara

Sedangkan Pegawai Negeri Sipil unit pelaksana teknis dinas sosial dengan latar belakang SD 0 Orang pegawai, SMP sebanyak 0 Orang pegawai, SLTA 6 Orang pegawai, D.III sebanyak 0 Orang pegawai, S.1 sebanyak 3 Orang pegawai, S.2 sebanyak 0 Orang

pegawai. Pada Tabel 4.2 dapat dilihat komposisi pegawai unit pelaksana teknis dinas sosial berdasarkan kualifikasi pendidikan.

Tabel 4.2. Komposisi Pegawai UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu berdasarkan pada Kualifikasi Pendidikan Per 27 Februari 2017.

Gender	Pendidikan										Jumlah
	SD	SMP	SLTA	D.I	D.II	D.III	D.IV	S.1	S.2	S.3	
Pria			2					3			5
Wanita			4								4
Jumlah			6					3			9

Sumber: data kepegawaian UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu Prov. Kaltara

b. Berdasarkan Eselon

Pegawai Negeri Sipil Dinas Sosial yang menempati jabatan Eselon IIa atau jabatan pimpinan tinggi pratama sebanyak 1 orang pegawai, eselon IIIa atau jabatan administrator sebanyak 3 orang pegawai, eselon IV atau jabatan pengawas sebanyak 5 orang pegawai, dan non eselon sebanyak 12 orang pegawai, pada Tabel 4.3 dapat dilihat komposisi pegawai negeri sipil pada dinas sosial.

Tabel 4.3. Komposisi Pegawai Dinas Sosial Berdasarkan Eselon Per 27 Februari 2017

Gender	Eselon						
	I	II	III	IV	Jumlah	Non Eselon	Jumlah
Pria		1	1	1	3	4	7
Wanita			2	4	6	8	14
Jumlah		1	3	5	9	12	21

Sumber: data kepegawaian Dinas Sosial Prov. Kaltara

Sedangkan pada unit pelaksana teknis Panti Sosial Tresna Werdha Marga Rahayu yang menempati jabatan eselon III atau jabatan administrator sebanyak 1 orang pegawai, eselon IV atau jabatan pengawas sebanyak 2 orang pegawai, dan non eselon sebanyak 6 orang pegawai, pada tabel 4.4 dapat dilihat komposisi pegawai negeri sipil pada unit pelaksana teknis dinas sosial.

Tabel 4.4. Komposisi Pegawai UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu berdasarkan Eselon Per 27 Februari 2017

Gender	Eselon						Jumlah
	I	II	III	IV	Jumlah	Non Eselon	
Pria			1	2	3	2	5
Wanita						4	4
Jumlah			1	2	3	6	9

Sumber: data kepegawaian UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu Prov. Kaltara

c. Berdasarkan Golongan

Berdasarkan golongan pegawai negeri sipil dinas sosial terdiri dari 21 orang Pegawai Negeri Sipil Dinas Sosial yang menempati Golongan I sebanyak 0 orang pegawai, Golongan II sebanyak 2 orang pegawai, Golongan III sebanyak 15 orang pegawai, Golongan IV sebanyak 4 orang pegawai. Pada tabel 4.5 dapat dilihat komposisi pegawai negeri sipil pada dinas sosial.

Tabel 4.5. Komposisi Pegawai Dinas Sosial Berdasarkan Golongan Per 27 Februari 2017

Gender	Golongan				Jumlah
	I	II	III	IV	
Pria		1	4	2	7
Wanita		1	11	2	14
Jumlah		2	15	4	21

Sumber: data kepegawaian Dinas Sosial Prov. Kaltara

Sedangkan pada unit pelaksana teknis berdasarkan golongan pegawai negeri sipil terdiri dari 9 orang Pegawai Negeri Sipil yang menempati Golongan I sebanyak 0 orang pegawai, Golongan II sebanyak 0 orang pegawai, Golongan III sebanyak 3 orang pegawai, Golongan IV sebanyak 1 orang pegawai. Pada tabel 4.6 dapat dilihat komposisi pegawai negeri sipil pada unit pelaksana teknis dinas sosial.

Tabel 4.6. Komposisi Pegawai UPTD Marga Rahayu berdasarkan Golongan Per 27 Februari 2017

Gender	Golongan				Jumlah
	I	II	III	IV	
Pria		2	2	1	5
Wanita		3	1		4
Jumlah		5	3	1	9

Sumber: data kepegawaian UPTD Marga Rahayu Prov. Kaltara

d. Pegawai Tidak Tetap

Pegawai Tidak tetap dari Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara berjumlah 11 orang pegawai, dengan latar belakang pendidikan S1 4 orang pegawai, D III sebanyak 1 orang pegawai, SLTA sebanyak 6

orang pegawai, SMP sebanyak 0 orang pegawai dan SD sebanyak 0 orang pegawai. Pada tabel 4.7 dapat dilihat komposisi tenaga kerja kontrak pada dinas sosial.

Tabel 4.7. Komposisi Tenaga Kerja Kontrak pada Dinas Sosial berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Per 20 Februari 2017.

Gender	Pendidikan									Jumlah
	SD	SMP	SLTA	D.I	D.II	D.III	D.IV	S.1	S.2	
Pria			4			1		1		6
Wanita			2					3		5
Jumlah			6			1		4		11

Sumber: data kepegawaian Dinas Sosial Prov. Kaltara

Sedangkan pegawai tidak tetap dari unit pelaksana teknis Dinas Sosial berjumlah 13 orang pegawai, dengan latar belakang pendidikan S1 sebanyak 2 orang pegawai, D III sebanyak 3 orang pegawai, SLTA sebanyak 6 orang pegawai, SMP sebanyak 1 orang pegawai dan SD sebanyak 1 orang pegawai. Pada tabel 4.8 dapat dilihat komposisi pegawai tidak tetap pada unit pelaksana teknis dinas sosial.

Tabel 4.8. Komposisi Tenaga Kerja Kontrak pada UPTD Marga Rahayu berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Per 20 Februari 2017.

Gender	Pendidikan									Jumlah
	SD	SMP	SLTA	D.I	D.II	D.III	D.IV	S.1	S.2	
Pria		1	3			2		2		8
Wanita	1		3			1				5
Jumlah	1	1	6			3		2		13

Sumber: data kepegawaian UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu Prov. Kaltara

Pegawai tidak tetap di Dinas Sosial ini merupakan rekrutmen sumber daya manusia dalam rangka membantu Dinas Sosial dalam melakukan tugas kedinasannya sehari-hari, dengan sistem kontrak sehingga setiap tahun akan dilakukan kontrak kerja baru kepada masing-masing pegawai tersebut.



B. Hasil Penelitian

Sebagai dinas yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang sosial, berdasarkan pada peraturan gubernur nomor 21 tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, Dinas Sosial memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. perumusan kebijakan teknis bidang Sosial sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
- b. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang pemberdayaan sosial;
- c. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang penanganan warga Negara migran korban tindak kekerasan;
- d. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang rehabilitasi sosial;
- e. perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang taman makam pahlawan;
- f. penyelenggaraan urusan kesekretariatan;
- g. pelaksanaan Unit Pelaksana Teknis;
- h. pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional; dan
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dinas sosial juga telah membuka diri kepada masyarakat, dalam memberikan pelayanan terkait dengan urusan pemerintahan bidang sosial di Kalimantan Utara, melalui pemanfaatan telematika dalam memberikan solusi cepat penanganan penyandang masalah kesejahteraan sosial, dapat diakses melalui website <http://dinsos-kaltara.id>.

Dalam mendukung pelaksanaan tugas kedinasannya, Dinas Sosial dibantu oleh pegawai Dinas Sosial yang berjumlah 32 orang pegawai termasuk pegawai tidak tetap,

Robbins (1994:165) mendefinisikan besaran (*size*) bahwa terdapat kesepatan umum dari para peneliti teori organisasi bagaimana besaran sebuah organisasi didefinisikan, mereka menggunakan besaran organisasi sebagai jumlah total pegawai. Hal ini sesuai dengan asumsi bahwa manusia dan interaksinyalah yang terstruktur, maka jumlah mereka dihubungkan secara lebih dekat dengan struktur dari pada dengan ukuran besaran lain.

Dari hasil wawancara dan pengamatan pada objek penelitian, ketepatan struktur organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dapat dilihat dalam dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Formalisasi

Tugas dan fungsi unit kerja yang ada pada dinas sosial telah dirumuskan secara jelas dengan strategi dinas sosial dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja, hal ini telah termuat dalam peraturan gubernur Kalimantan Utara Nomor 21 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara dan Peraturan

Gubernur Nomor 7 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural di Lingkungan Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Mekanisme pelaksanaan tugas dan fungsi serta kewenangan unit kerja dari kepala dinas sampai unit kerja di bawahnya telah dituangkan secara jelas dalam prosedur formal, hal ini telah tertuang dalam Standar Operasional Prosedur Dinas Sosial dalam kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari.

2. Sentralisasi

Kewenangan pengambilan keputusan dilakukan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh tingkatan organisasi, hal ini dapat terlihat pada pengambilan keputusan yang sifatnya strategis akan dilakukan oleh Kepala Dinas, sedangkan pada keputusan yang sifatnya dalam teknis pelaksanaan program dan kegiatan akan dilakukan oleh kepala unit kerja yang ada pada dinas sosial dengan dilaporkan oleh kepala dinas.

Permasalahan yang bersifat lintas bidang harus diputuskan oleh kepala dinas, karena kepala dinas selaku pengguna anggaran dan pengguna barang merupakan pimpinan tertinggi di dinas sosial.

Begitu juga dengan keputusan-keputusan yang bersifat strategis dan bersifat kebijakan dilaksanakan oleh kepala dinas, karena hal ini bersifat institusional, hal ini untuk menjamin terlaksana dan tercapainya target kinerja urusan pemerintahan bidang sosial di Kalimantan Utara, sedangkan keputusan manajerial dan keputusan operasional cukup dilaksanakan oleh kepala bidang dan kepala seksi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3. Kompleksitas

Pada Dinas Sosial provinsi Kalimantan Utara terdapat unit kerja yang bersifat spesifik, yakni Unit Pelaksana Teknis Daerah yang dibentuk untuk melaksanakan tugas sebagai teknis penunjang dan teknis operasional Dinas Sosial.

Unit Pelaksana Teknis Daerah tersebut bernama Unit Pelaksana Teknis Tresna Werdha Marga Rahayu, yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan kesejahteraan sosial kepada masyarakat lanjut usia dalam panti.

Jumlah lanjut usia yang dilayani oleh panti sosial ini sebanyak 37 orang, yang terdiri dari 18 orang laki-laki dan 19 orang perempuan, yang semuanya, dengan syarat umur minimal 60 tahun dan merupakan penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS) dalam artian ditelantarkan oleh keluarganya.

Namun di dalam Panti Sosial Tresna Werdha Marga Rahayu ada kebijakan dalam hal umur, yakni pra lansia 55 tahun ke atas ada kebijakan khusus dari panti, asalkan merupakan penyandang masalah kesejahteraan sosial yang ditelantarkan keluarganya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas dan Kepala Bidang, struktur organisasi Dinas Sosial perlu disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yakni dengan Peraturan Menteri Sosial Nomor 13 Tahun 2016 tentang Hasil Pemetaan Intensitas dan Beban Kerja Urusan Pemerintahan Bidang Sosial Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota Seluruh Indonesia, dalam peraturan ini menetapkan

bahwa Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara memiliki tipologi A, sehingga perlu dilakukan penyesuaian dari tipologi yang ada saat ini.

Namun menurut Kepala Bagian Kelembagaan pada Biro Organisasi, beliau hanya melaksanakan disposisi usulan yang disampaikan oleh Kepala Dinas Sosial lebih lanjut kepada Kementerian Dalam Negeri melalui Direktorat Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah selaku pihak yang memberikan rekomendasi terkait persetujuan pembentukan maupun perubahan kelembagaan di tingkat Provinsi, dengan memperhatikan setiap pertimbangan dan peraturan perundang-undangan terkait dengan kelembagaan daerah.

Kepala Bagian Produk Hukum Daerah, sesuai dengan kewenangannya menyatakan bahwa menindaklanjuti setiap usulan pembentukan atau perubahan kelembagaan, dalam hal ini sudah memiliki rekomendasi persetujuan dari Direktorat Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah, Direktorat Jenderal Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri.

Struktur organisasi dinas sosial saat ini terindikasi bersifat sederhana, dengan memiliki 1 (satu) orang sekretaris dengan dan 2 (dua) kepala subbagian, 2 (dua) kepala bidang dengan 4 (empat) seksi, yakni kepala bidang rehabilitasi sosial dan perlindungan dan bidang pemberdayaan sosial dan penanganan fakir miskin.

Selain itu, unit kerja yang ada saat ini perlu disesuaikan tugas dan fungsinya, dari tingkatan unit kerja paling atas sampai dengan unit kerja

paling bawah, hal ini untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi dinas sosial menjadi lebih baik dalam melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya.

Dari fungsi yang disebutkan di atas, jelas bahwa keberadaan Unit Pelaksana Teknis Panti Sosial Tresna Werdha Marga Rahayu sangat mendukung tercapainya tujuan dibentuknya Dinas Sosial, yakni dalam hal memberikan pelayanan kepada penyandang masalah kesejahteraan sosial dalam hal penanganan rehabilitasi sosial dasar lanjut usia terlantar di dalam panti, yang merupakan alternatif terakhir.

Berdasarkan hasil pengamatan pada Unit Pelaksana Teknis Panti Sosial Tresna Werdha Margarahayu, keberadaan unit ini sangat meningkatkan efektivitas dari sisi kompleksitas spasialnya, mengingat unit ini fokus pada pelaksanaan tugas dinas sosial yang bersifat operasional dan penunjang dinas sosial dalam melaksanakan fungsi dinas sosial di bidang rehabilitasi sosial penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS) dalam panti terkait dengan masalah orang tua terlantar.

Dalam hal nomenklatur unit kerja yang ada pada Dinas Sosial, juga perlu disesuaikan dengan tugas dan fungsinya, mengikuti peraturan perundang-undangan yang baru, yakni Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Nomenklatur Dinas Sosial Daerah Provinsi dan Dinas Sosial Daerah Kabupaten/Kota.

C. Pembahasan

Rumusan masalah terkait dengan tepat fungsi dan tepat ukuran dalam organisasi karena penulis ingin mengaitkannya dengan kebutuhan saat ini terkait dengan program reformasi birokrasi yang sedang dijalankan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah, dalam prakteknya dapat dilihat dari dimensi formalisasi, sentralisasi, dan kompleksitas sebuah organisasi.

Prinsip struktur organisasi yang baik adalah organisasi yang tepat fungsi (*right function*) dan tepat struktur (*right sizing*), hal ini dapat diibaratkan seseorang yang memakai sebuah baju yang menjadi kebutuhannya, jika terlalu sempit atau terlalu kecil tentu tidak akan muat di badan orang yang bersangkutan, begitu pula jika baju tersebut terlalu besar atau longgar, tentu akan kedodoran bagi si pemakai. Maka tentunya yang terbaik adalah pakaian yang pas dan sesuai dengan kebutuhan si pemakai, selain akan membuat nyaman, percaya diri, juga dapat menghemat sumber daya yang dalam hal ini anggaran yang bersangkutan.

Prinsip ini harus diutamakan dalam perubahan struktur organisasi, dengan prinsip seperti ini akan meningkatkan ketepatan struktur organisasi itu sendiri, namun demikian suatu organisasi yang ramping dan telah sesuai dengan fungsinya serta didukung oleh teknologi yang mutakhir tanpa didukung oleh lingkungan yang kondusif agar tanggap dalam merespon setiap perubahan yang terjadi.

Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara merupakan satuan kerja perangkat daerah yang bertanggung jawab pelaksanaan urusan pemerintahan bidang sosial di Provinsi Kalimantan Utara, dalam

melaksanakan tugasnya tersebut, dinas sosial berada di bawah koordinasi asisten sekretaris daerah bidang pemerintahan dan kesejahteraan rakyat.

Beberapa tugas dari kementerian sosial yang tidak dapat dilaksanakan oleh Dinas Sosial, hal ini karena bidang yang menangani hanya dua, ditambah dengan keterbatasan personil yang menangani urusan pemerintahan bidang sosial di Provinsi Kalimantan Utara.

Idealnya, fungsi perlindungan dan jaminan sosial, rehabilitasi sosial, pemberdayaan sosial, serta penanganan fakir miskin ditangani oleh masing-masing bidang, tidak seperti saat ini, dua fungsi ditangani oleh satu bidang, sehingga mengakibatkan beberapa pekerjaan tidak dapat terlaksana.

Dalam teori webber, pembagian tugas, dalam menjalankan tugasnya, birokrasi membagi kegiatan pemerintahan menjadi bagian yang masing-masing terpisah dan memiliki fungsi yang khas. Pembagian kerja seperti ini memungkinkan terjadinya spesialisasi fungsi, penugasan spesialis untuk tugas-tugas khusus dapat dilakukan dan setiap mereka bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaannya masing-masing.

Penanganan fungsi pada jumlah yang tepat akan meningkatkan pencapaian tujuan Dinas Sosial, hal ini sesuai dengan teori dari Robbins (1994:58) mengemukakan bahwa pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian *tujuan (ends)* ketimbang caranya (*means*).

1. Formalisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di lapangan, bahwa bentuk formalisasi pada Dinas Sosial masih tergolong sedang, saat ini dapat dilihat dari seberapa jauh tugas-tugas dinas distandarkan dalam suatu kebijakan yang harus diikuti oleh seluruh pegawai yang ada. Saat ini dinas sosial telah memiliki Seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam menentukan kebutuhan pegawai.

Tingkat formalisasi sedang pada Dinas Sosial sudah tepat, hal ini akan membuat Dinas Sosial dapat mengontrol pelaksanaan tugasnya sehari-hari secara lebih efisien dan efektif. Hal ini dapat dilihat pada tidak terlalu banyaknya formalisasi yang dibuat oleh kepada Dinas Sosial. Sebaliknya, standarisasi yang tinggi akan menyebabkan birokrasi yang berlebihan atau *over bureaucracy*. Pelaksanaan tugas dinas menjadi tidak efektif lagi, dan berkurangnya daya adaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan yang terjadi pada dinas sosial.

Dengan jumlah dua bidang yang dimiliki Dinas Sosial saat, ini tingkat formalisasi yang sedang sangat diperlukan, karena kepala dinas cukup dengan melakukan pengawasan secara langsung terhadap staf di lingkungan dinas dalam pengambilan keputusan dan melakukan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Ada aturan yang tidak tertulis yang berlaku pada dinas sosial misalnya, dalam mendapatkan persetujuan kepala dinas, maka draft surat yang akan ditandatangani oleh kepala dinas wajib diparaf terlebih dahulu

untuk mendapatkan persetujuan dari atasan langsung sebelum ditandatangani oleh kepala dinas.

Dinas Sosial pemerintah Provinsi Kalimantan Utara saat ini memiliki unit pelaksana teknis yang bernama Panti Sosial Tresna Wedha Marga Rahayu, yang dalam pelaksanaan tugasnya juga telah memformalkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, misalnya standar operasional prosedur di bidang pelayanan dan bimbingan kepada lanjut usia yang tinggal di panti.

Saat ini pun panti sosial tresna werdha marga rahayu menerapkan aplikasi pelayanan publik dalam memberikan kemudahan penyandang masalah kesejahteraan sosial bidang lanjut usia terlantar dengan mengembangkan aplikasi berbasis android dengan nama sistem informasi lanjut usia terlantar yang disingkat silastar, yang akan mempermudah masyarakat peduli lanjut usia terlantar atau orang penyandang masalah kesejahteraan masyarakat bidang lanjut usia terlantar mendaftarkan diri ke dalam panti.

2. Sentralisasi

Ketepatan struktur organisasi dinas sosial akan mengakomodir agar semua urusan dan sub urusan pemerintahan bidang sosial memiliki pejabat yang akan bertanggung jawab di lapangan.

Fungsi kepemimpinan dalam mencapai tingkat ketepatan dinas sosial sangat berpengaruh di sini, dengan keterbatasan pegawai maka kepala dinas sosial dalam menjalankan tugas kedinasan sehari-hari menerapkan manajemen terbuka, dalam hal ini kepala dinas mempercayakan pada

kepala bidang yang menangani suatu urusan dan dapat sewaktu-waktu turun langsung mengecek program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh bawahannya.

3. Kompleksitas

Organisasi secara alamiah cenderung berkembang agar tetap aktif dan efektif. (Torang, 2012: 90), oleh itu organisasi yang dapat tetap aktif dan efektif akan menjadi lebih kompleks karena lingkungan internal dan eksternal menjadi lebih kompleks, tidak terkecuali dinas sosial Kalimantan Utara yang terus berbenah, melihat pada permasalahan yang terus berkembang di lingkungan eksternalnya serta untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dinas sosial tentu akan meningkatkan kompleksitas organisasinya dengan menambah bidang sebagai sebagai pelaksanaan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Namun demikian, semakin tinggi kompleksitas struktur organisasi dinas sosial, perlu dibarengi dengan integritas bidang-bidang yang melaksanakan fungsi, agar tujuan dari dinas sosial dapat tercapai.

Dinas Sosial pemerintah Provinsi Kalimantan Utara saat ini memiliki unit pelaksana teknis yang bernama Panti Sosial Tresna Wedha Marga Rahayu, dalam hal ini merupakan diferensiasi spasial dari dimensi kompleksitas struktur organisasi, unit kerja ini merupakan pendukung tugas dinas sosial dalam hal teknis operasional dan teknis penunjang dinas di bidang pelayanan kepada penyandang masalah kesejahteraan sosial kepada lanjut usia terlantar untuk tinggal di dalam panti.

Keberadaan panti sosial ini merupakan wujud pelaksanaan dari Undang-Undang Dasar Negara Indonesia dalam Pasal 34 ayat (1) yang berbunyi “Fakir miskin dan dan anak-anak terlantar dipelihara oleh negara.

Tugas antara kepala bidang dan seksi yang menangani fungsi rehabilitasi sosial dan perlindungan jaminan sosial serta fungsi pemberdayaan sosial dan penanganan fakir miskin tidak tumpang tindih, serta antara seksi yang menangani urusan pemerintahan bidang sosial.

Robbins (1994) dalam Torang, menyatakan bahwa bukti yang paling nampak menekankan diferensiasi horisontal pada organisasi adalah spesialisasi dan departemenisasi. Berdasarkan pada hasil penelitian di lapangan diferensiasi horisontal dinas sosila masih rendah, hal ini dapat dilihat dari jumlah bidang atau departemenisasi yang ada pada dinas sosial yakni bidang rehabilitasi sosial dan perlindungan jaminan sosial serta bidang pemberdayaan sosial dan penanganan fakir miskin, yang artinya masing-masing bidang saat ini menangani dua fungsi, sehingga melebihi fokus dan beban yang menjadi tanggung jawabnya.

Idealnya, masing-masing fungsi ditangani oleh satu bidang, sehingga bidang yang ada adalah sebagai berikut: bidang perlindungan dan jaminan sosial, bidang rehabilitasi sosial, bidang pemberdayaan sosial, dan bidang penanganan fakir miskin.

Dalam spesialisasi, hal ini terkait dengan sumber daya manusia yang ada pada dinas sosial, idealnya yang menduduki jabatan memahami akan tugas dan fungsinya yang dalam hal ini memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh dinas sosial pada masing-masing bidang.

Pada prinsipnya, dalam pekerjaan yang kompleks dan memerlukan banyak pengalaman, tidak ada satu orang yang dapat mengerjakan semua tugas karena adanya keterbatasan fisik, sebab akan banyak keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang sosial ini, sebagaimana yang tertuang dalam analisis jabatan dan analisis beban kerja dinas.

Pemanfaatan sumber daya manusia yang ada secara optimal dalam dinas sosial harus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal, sehingga sedikit banyak akan meningkatkan efektivitas dinas sosial.

Dari segi kualitas dalam hal ini pendidikan formal dan pendidikan teknis yang dipersyaratkan oleh dinas sosial dan kuantitas dalam hal ini jumlah ideal pegawai yang harus ada di dinas sosial saat ini sangat menentukan pencapaian kinerja dinas sosial.

Dari data pendidikan pada dinas sosial, dapat disampaikan di sini bahwa untuk para pejabat yang menduduki jabatan pada dinas sosial, hampir semuanya berpendidikan strata satu dan strata dua, yang mana jurusan pendidikan sosialnya cukup mendukung pencapaian tugas dan fungsi dari dinas.

Kalau hal aspek sumber daya manusia sudah terpenuhi, tentu yang tidak kalah dalam organisasi adalah praktik manajemen yang dilakukan oleh kepala serta kepala unit kerja pada dinas sosial. Sebab hal ini akan menentukan pencapaian tugas dan fungsi dinas dalam melaksanakan

urusan pemerintahan bidang sosial yang diembannya dapat terlaksana dengan baik.

Di lihat dari ukuran organisasi, kompleksitas Dinas Sosial masih tergolong rendah, hal ini dapat dilihat dari segi komunikasi, koordinasi, dan kontrol yang tinggi. Dalam hal komunikasi antara Dinas Sosial dengan UPTD Panti Sosial Tresna Werdha juga sangat intens, karena letak UPTD ini masih dalam wilayah Kabupaten Bulungan. Dalam hal koordinasi juga demikian, UPTD yang akan melakukan koordinasi juga tidak menghadapi masalah berarti. Dalam hal kontrol, Dinas Sosial juga cukup mudah dalam melakukan pembinaan dan pengawasan pada UPTD Panti Sosial Tresna Werdha.

Sebagaimana disebutkan pada uraian di atas, bahwa sentralisasi, formalisasi, dan kompleksitas yang baik tidak akan berjalan dengan baik tanpa didukung oleh kepala unit kerja yang memahami dan menjalankan fungsi manajemen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Dalam menjalankan roda organisasi dinas sosial, melihat pada jumlah pegawai pada dinas sosial yang masih belum ideal sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Gubernur Nomor 107 Tahun 2017 tentang analisis jabatan dan analisis beban kerja pada dinas sosial, kebutuhan pegawai di dinas sosial idealnya berjumlah 36 (tiga puluh enam) orang. Kepala Dinas Sosial menjalankan manajemen terbuka, artinya kepala dinas banyak berinteraksi dengan bawahannya dalam memecahkan persoalan dinas.

Perubahan struktur organisasi bukan merupakan satu-satunya solusi dalam mencapai tingkat efektivitas dinas sosial provinsi Kalimantan Utara, namun bagaimana menempatkan unsur formalisasi, kompleksitas, dan sentralisasi pada posisi yang tepat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dinas sosial sehari-hari.

Kompleksitas di Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara masih rendah, hal ini dapat dilihat dari tingkat diferensiasi horisontal di Dinas Sosial Kalimantan Utara masih rendah, hal ini dapat terlihat pada unit-unit kerja yang ada pada dinas sosial.

Sedang tingkat diferensiasi spasial juga masih rendah, hal ini terlihat pada unit kerja yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan pada masyarakat lanjut usia terlantar hanya satu yakni UPTD Tresna Werdha Marga Rahayu, sedangkan melihat pada kondisi geografis Provinsi Kalimantan Utara, hal ini akan menyulitkan Kabupaten/Kota seperti Kabupaten Nunukan dan Kota Tarakan selain jarak yang cukup jauh juga dipisahkan oleh lautan, lainnya di Provinsi Kalimantan Utara dalam mengakses pelayanan lanjut usia terlantar ini.

Faktor-faktor yang mendukung perubahan struktur organisasi dinas sosial dapat dilihat dari 2 (dua) faktor yakni yuridis dan empiris.

Dari surat yang disampaikan oleh Kepala Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara Nomor 010/687/DS-Set tentang usulan perubahan kategori tipe Dinas Sosial kepada Gubernur Kalimantan Utara sebagaimana pada lampiran, bahwa perubahan struktur organisasi Dinas Sosial didasarkan pada pertimbangan pada Peraturan Menteri Sosial Nomor 14 Tahun 2016 tentang

Pedoman Nomenklatur Dinas Sosial Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota, dan Peraturan Menteri Sosial Nomor 13 Tahun 2016 tentang Hasil Pemetaan Intensitas dan Beban Kerja Urusan Pemerintahan Bidang Sosial Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota Seluruh Indonesia, dimana menetapkan bahwa untuk Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki tipologi A atau 4 (empat bidang).

Urusan pemerintahan bidang sosial merupakan urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar sebagaimana tersebut dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dalam peraturan pemerintah ini pula, menyebutkan bahwa urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, wajib diwadahi dalam bentuk dinas yang berdiri sendiri, minimal tipe C atau memiliki jumlah bidang sebanyak 2 (dua) bidang.

Namun dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah Pasal 54 ayat (1) menyebutkan bahwa dalam hal kemampuan keuangan daerah atau ketersediaan aparatur yang dimiliki oleh daerah masih terbatas, tipe perangkat daerah dapat diturunkan dari hasil pemetaan.

Dalam kasus Dinas Sosial ini, walaupun ada penetapan dari Kementerian Sosial bahwa tipe Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara adalah tipe A dengan memiliki 4 (empat) bidang, namun sekiranya kemampuan keuangan dan ketersediaan sumber daya manusia masih terbatas, maka masih dimungkinkan untuk tetap memiliki jumlah bidang seperti saat ini, yakni 2 (dua) bidang.

Sekiranya karena alasan kemampuan keuangan dan ketersediaan sumber daya manusia sehingga tipe Dinas Sosial tetap tipe C dengan memiliki 2 (dua) bidang, maka sebaiknya Dinas Sosial menyesuaikan jumlah seksi pada masing-masing bidang menjadi 3 (tiga) seksi dengan Peraturan Menteri Sosial Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Nomenklatur Dinas Sosial Daerah Provinsi dan Dinas Sosial Daerah Kabupaten/Kota, agar menjamin semua kewenangan urusan pemerintahan bidang sosial dapat tertangani dengan sebaik-baiknya.

Dalam pembentukan peraturan perundang-undangan bidang kelembagaan, penambahan atau perubahan jumlah seksi pada bidang cukup dilakukan dengan melakukan perubahan pada peraturan kepala daerah dibandingkan dengan merubah tipologi dinas yang harus dilakukan dengan merubah peraturan daerah tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah.

Bahwa berdasarkan pada wawancara dengan kepala dinas Sosial dan pejabat struktural dibawahnya, bahwa kegiatan di Dinas Sosial ini cukup padat, sehingga ada beberapa kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan karena keterbatasan jumlah jabatan dan sumber daya manusia yang menangani program dan kegiatan, baik yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah maupun program dan kegiatan yang bersumber dari Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara, yang idealnya satu bidang menangani satu fungsi, namun pada dinas sosial ini menangani dua fungsi, sehingga mengakibatkan ada beberapa program dan kegiatan tersebut menjadi tidak terlaksana di Provinsi Kalimantan Utara.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian Ketepatan Struktur Organisasi Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Struktur organisasi Dinas Sosial Pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara yang tepat fungsi (*right function*) sebagai berikut :
 - a. Fungsi yang dilaksanakan oleh Bidang yang menangani urusan pemerintah bidang sosial pada Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara saat ini belum tepat, hal ini dapat dilihat dari adanya fungsi yang harusnya ditangani oleh 2 (dua) bidang namun ditangani oleh 1 (satu) bidang, contoh Bidang Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan Jaminan Sosial, idealnya terdiri dari Bidang Rehabilitasi Sosial dan Bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial.
 - b. Perubahan struktur organisasi bukan merupakan satu-satunya solusi dalam mencapai tingkat ketepatan dinas sosial provinsi Kalimantan Utara, namun bagaimana menempatkan unsur formalisasi, kompleksitas, dan sentralisasi pada tingkat yang tepat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dinas sosial.
 - c. Berdasarkan teori desain struktur organisasi dari Mintzberg, desain struktur organisasi dari Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara adalah Birokrasi Mesin (*Machine Beraucarcy*), dimana mekanisme koordinasi utama berada pada standarisasi proses kerja (formalisasi) dan bidang sebagai pelaksana fungsi dinas menjalankan operasi

berdasarkan aturan dan prosedur yang ditetapkan, yang dalam hal ini peran bagian *technostructure* sangat penting.

2. Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara saat ini belum tepat ukuran (*right sizing*) dalam menangani urusan pemerintahn bidang sosial, sebagaimana tersebut dalam analisis beban kerja, idealnya adalah 36 (tiga puluh enam) orang dari yang ada saat ini berjumlah 32 orang, dengan rincian 21 (dua puluh satu) orang berstatus PNS dan 11 (sebelas) orang berstatus pegawai kontrak.
3. Faktor kompleksitas, sentralisasi dan formalisasi merupakan variabel internal dalam struktur organisasi yang tepat, sehingga dalam menjalankan organisasi adalah bagaimana kita mengatur jalannya organisasi pada kondisi struktur organisasi yang rendah, dalam rangka mencapai tujuan dinas sosial, yakni memberikan pelayanan kepada masyarakat.

B. Saran

Dari hasil penelitian disarankan untuk meningkatkan ketepatan struktur organisasi hal-hal sebagai berikut :

1. Saran terkait dengan ketepatan fungsi adalah sebagai berikut :
 - a. Dinas sosial provinsi Kalimantan utara belum tepat fungsi, karena ada bidang yang melayani lebih satu fungsi, sehingga pelayanan belum maksimal kepada masyarakat, fungsi-fungsi seperti perlindungan dan jaminan sosial, rehabilitasi sosial, pemberdayaan sosial, dan penanganan fakir miskin sebaiknya dilaksanakan oleh bidang tersendiri.

- b. Dinas Sosial dalam memberikan pelayanan yang kepada masyarakat, perlu menyesuaikan jumlah bidang yang saat ini menjadi 4 (empat) bidang, sehingga pelaksanaan urusan pemerintahan bidans sosial dapat dilaksanakan dengan baik.
2. Jumlah pegawai dinas sosial agar menyesuaikan dengan jumlah pegawai hasil analisis beban kerja sebagaimana yang tertuan dalam Peraturan Gubernur Nomor 107 Tahun 2017 tentang analisis jabatan dan analisis beban kerja pada dinasi sosial.
3. Karena sentralisasi tinggi, sehingga kepala dinas sosial perlu memaksimalkan perannya, yakni dengan melakukan pertemuan-pertemuan rutin, paling tidak dalam waktu mingguan dan bulanan yang dipimpin langsung oleh kepala dinas, dengan maksud untuk mengevaluasi program dan kegiatan pada dinas sosial, sehingga dapat diketahui kendala-kendala yang dihadapi dan kemajuan-kemajuan yang telah dan akan dicapai, sehingga para pegawai merasa diperhatikan dan termotivasi dalam meningkatkan kemampuan yang dimilikinya, akhirnya akan berdampak pada ketepatan organisasi itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Emzir. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data* (Cetakan Kelima). Jakarta: Rajawali Pers.
- Gaol, J.L. (2014). *A-Z Human Capital, Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Jakarta: PT Grasindo.
- Gudono. (2014). *Teori Organisasi* (Cetakan Ketiga). Yogyakarta: BPFE.
- Hamdi, M., dan Ismaryati, S. (2016). *Materi Pokok Metodologi Penelitian Administrasi* (Cetakan Ketiga). Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Kusdi. (2017). *Teori Organisasi dan Administrasi* (Cetakan Kelima). Jakarta: Salemba Humanika.
- Melcher, A.J. (1994). *Struktur dan Proses Organisasi Jilid 1* (Cetakan Ketiga). Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Melcher, A.J. (1995). *Struktur dan Proses Organisasi Jilid 2* (Cetakan Pertama). Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nugroho, R. (2017). *Public Policy* (Edisi keenam). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi* (Edisi 3). Jakarta: Arcan.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Steers, R.M. (1984). *Efektivitas Organisasi* (Cetakan Kedua). Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi* (Cetakan ke Dua Puluh Tiga). Bandung: Alfabeta.
- Sulistyorini, S., dkk. (2017). *Panduan Penulisan Proposal dan Tugas Akhir Program Magister* (Cetakan kelima). Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Suwitri, S., dkk. (2016). *Analisis Kebijakan Publik* (Edisi Kedua). Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Suwitri, S., Warsono, H., dan Dwimawanti, I.H. (2016). *Teori Administrasi* (Cet.1;Ed.2). Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

- Thoha, M. (2015). *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Cetakan ke-24). Jakarta: Rajawali Pers.
- Torang, S. (2012). *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi* (Cetakan Kesatu). Bandung: Alfabeta.
- Wiratna, S.V. (2014). *Metodologi Penelitian* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: Pustakabarupress.

SUMBER LAIN (TESIS DAN MASS MEDIA)

- Biro Organisasi. (2017). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Dinas Sosial Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara*. Tanjung Selor: Biro Organisasi, Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
- Dirjaharta, L. (2001). *Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat* (tesis). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Gunawan, D. (2016). *Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Organisasi di Dinas Kehutanan Kabupaten Bulungan* (tesis). Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Lunenberg, F.C. (2012). *Organizational Structure : Mintzberg's Framework. International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity Volume 14, Number 1, Sam Houston State University*.
- Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5's: Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science, Vol. 26, No. 3 (Mar., 1980), 322-341. Mc Gill University*.
- Subagio, R. (2012). *Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok* (tesis). Jakarta: Universitas Indonesia.

PERATURAN PERUNDANGAN

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2016 tentang Hasil Pemetaan Intensitas dan Beban Kerja Urusan Pemerintahan Bidang Sosial Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota Seluruh Indonesia.

Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Nomenklatur Dinas Sosial Daerah Provinsi dan Dinas Sosial Daerah Kabupaten/Kota.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah.

Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 21 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 7 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural di Lingkungan Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 107 Tahun 2017 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara.

PEDOMAN WAWANCARA

1) Kompleksitas

1. Apakah struktur organisasi Dinas Sosial yang ada saat ini perlu disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan, jelaskan.
2. Apakah terdapat indikasi bahwa desain organisasi yang ada bersifat sederhana, jelaskan.
3. Apakah tingkatan unit kerja yang ada saat ini perlu disesuaikan tugas dan fungsinya dari tingkatan unit kerja paling atas sampai tingkatan unit kerja paling bawah, jelaskan.
4. Apakah terdapat unit kerja yang tugas dan fungsinya bersifat umum atau spesifik, jelaskan.
5. Apakah UPTD yang dibentuk dinilai secara sinergis mendukung tercapainya tujuan pembentukan Dinas Sosial, jelaskan.
6. Apakah nomenklatur unit kerja yang ada saat ini perlu disesuaikan dengan tugas dan fungsinya, jelaskan.
7. Apakah jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan kebutuhan, jelaskan.
8. Apakah jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan, jelaskan.
9. Apakah terdapat tumpang tindih tugas dan fungsi antara unit kerja (baik level eselon III maupun level eselon IV) pada Dinas Sosial, jelaskan.
10. Apakah pengawasan, komunikasi, dan koordinasi antara kepala dinas dan level di bawahnya mudah dilakukan, jelaskan.

2) Formalisasi

1. Apakah tugas dan fungsi unit kerja yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja, jelaskan.
2. Apakah mekanisme pelaksanaan tugas dan fungsi serta kewenangan setiap unit kerja dari kepala dinas sampai unit kerja di bawahnya telah dituangkan secara jelas dalam prosedur formal yang berkekuatan hukum di dalam organisasi, jelaskan.
3. Apakah mekanisme hubungan antar unit kerja yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja, jelaskan.
4. Apakah rencana strategis (Renstra) Dinas Sosial dituangkan secara jelas di dalam keputusan resmi organisasi, jelaskan.
5. Apakah kebijakan-kebijakan Dinas Sosial selalu dituangkan secara jelas dan tegas di dalam keputusan resmi, jelaskan.
6. Apakah seluruh proses kerja telah dituangkan secara sistematis di dalam peraturan tentang standar operasional prosedur, jelaskan.
7. Apakah standarisasi pelayanan publik telah diformalkan, jelaskan.

3) Sentralisasi

1. Apakah kewenangan pengambilan keputusan yang ada saat ini perlu dirumuskan secara jelas sesuai dengan strategi organisasi, jelaskan.
2. Apakah setiap unit kerja dapat mengambil keputusan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, jelaskan.

3. Apakah terdapat indikasi bahwa unit kerja yang lebih tinggi mengambil alih keputusan dari kewenangan unit kerja di bawahnya, jelaskan.
4. Apakah permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam Keputusan guna mencapai kinerja instansi induk, jelaskan.
5. Apakah permasalahan yang bersifat lintas bidang harus diputuskan oleh kepala dinas, jelaskan.
6. Apakah kepala dinas sosial hanya membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis dan kebijakan, jelaskan.
7. Apakah sekretaris dan atau kepala bidang mempunyai wewenang untuk membuat keputusan-keputusan taktis dan manajerial, jelaskan.
8. Apakah kepala seksi pada unit operasional mempunyai wewenang untuk membuat keputusan-keputusan teknis operasional, jelaskan.
9. Apakah pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh kepala dinas sosial kepada unit kerja di bawahnya, baik pada sekretariat maupun pada bidang ataupun kepada kepala UPTD, jelaskan.

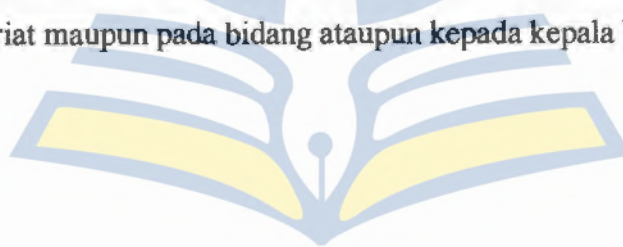
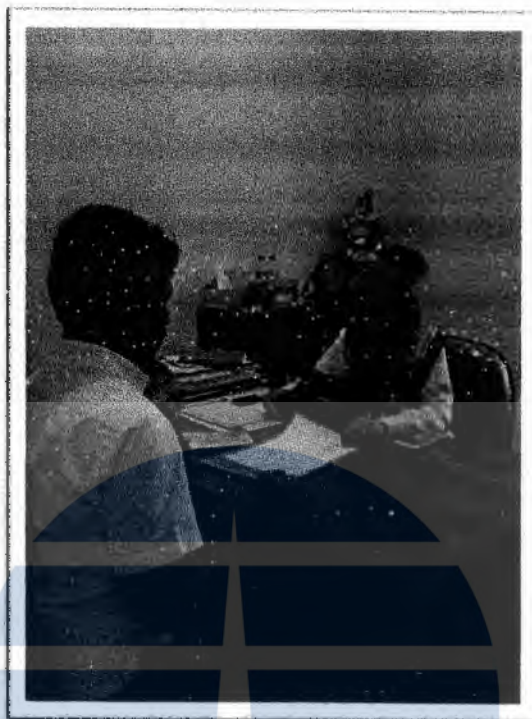
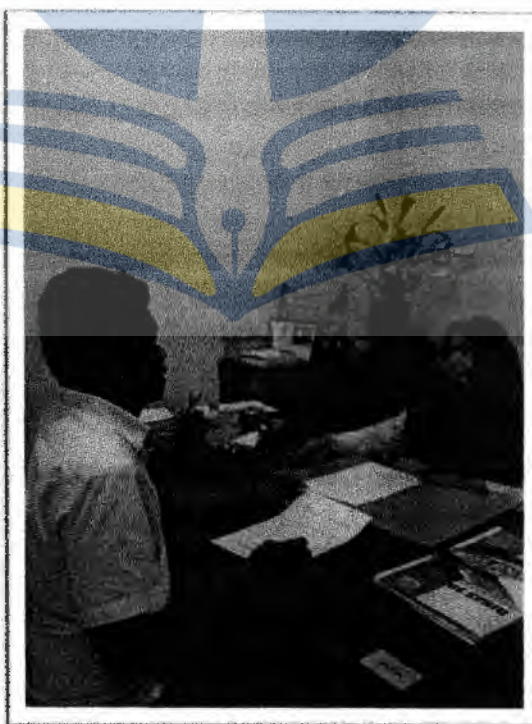


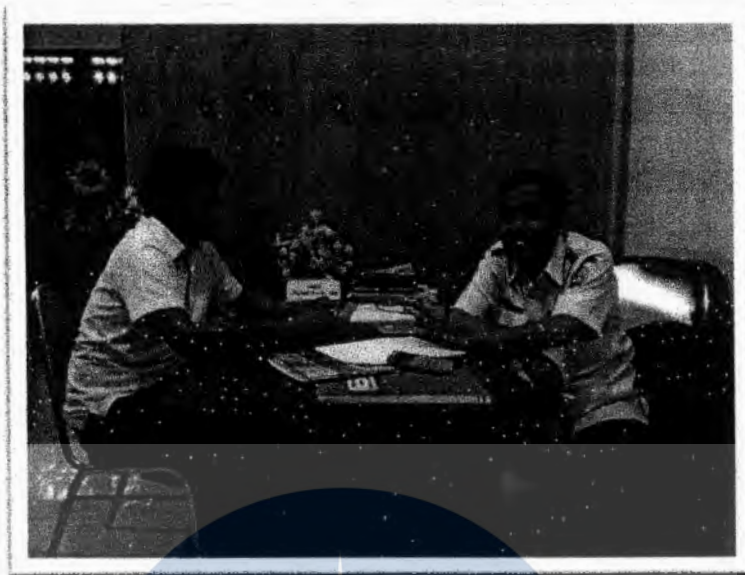
FOTO-FOTO WAWANCARA



Wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial



Wawancara dengan Kepala Bidang
Pemberdayaan Sosial dan Penanganan
Fakir Miskin



Wawancara dengan Kepala Bidang
Rehabilitasi Sosial dan Perlindungan
Jaminan Sosial



Wawancara dengan Kepala UPTD PSTW-
Marga Rahayu



PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA
DINAS SOSIAL

Jl. Sengkawit RT.97 RW.36
email : dinsoskaltara@gmail.com
TANJUNG SELOR - 77212

43880.pdf

006

Tanjung Selor, 22 Desember 2017

Nomor : 010/687/DS-Set
Lampiran : 1 (Satu) Berkas
Perihal : Usulan Perubahan Kategori Tipe
Dinas Sosial

Kepada
Yth. Gubernur Kalimantan Utara
di-
Tempat

Dalam rangka optimalisasi pelaksanaan program Pemerintah dibidang Kesejahteraan Sosial. Dengan ini kami sampaikan sbb:

1. bahwa Penyelenggaraan kesejahteraan sosial sebagaimana termaksud dalam Undang-Undang No. 11 Tahun 2009 tentang kesejahteraan Sosial adalah upaya yang terarah, terpadu dan berkelanjutan yang dilakukan Pemerintah Daerah dan masyarakat dalam bentuk layanan sosial guna memenuhi kebutuhan dasar setiap warga,
2. bahwa berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Utara Nomor 5 Tahun 2016 Tentang pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Utara serta Peraturan Gubernur Nomor 21 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Utara Pasal 18 Ayat 1 Dinas Sosial merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan di bidang sosial dengan Kategori Tipe kecil (C).
3. bahwa berdasarkan Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 14 Tahun 2016 tentang pedoman Nomenklatur Dinas Sosial Daerah Provinsi dan Daerah Kab/Kota, pada pasal " 1 " menyebutkan bahwa hasil pemetaan urusan pemerintah bidang sosial merupakan hasil perhitungan intensitas serta beban kerja pemerintahan daerah bidang sosial berdasarkan nilai variabel urusan pemerintahan daerah bidang sosial baik untuk Provinsi maupun Kabupaten Kota setelah dikalikan dengan faktor kesulitan geografis.
4. Pada Lampiran IV Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 13 Tahun 2016 tentang Hasil pemetaan Intensitas dan beban kerja urusan Pemerintah bidang sosial daerah Provinsi dan Daerah Kab/Kota bahwa tingkat Intensitas baban kerja Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara mendapatkan skor 994 kategori besar,
5. Mengacu pada Peraturan Menteri sosial RI Nomor 13 Tahun 2016 dan Peraturan Menteri sosial RI Nomor 14 Tahun 2016 tersebut diatas, serta mengingat tingkat Intensitas dan beban kerja yang besar, maka dengan ini kami usulkan kiranya dapat mempertimbangkan kembali kategori Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Utara dari kategori tipe kecil (C) menjadi kategori tipe besar (A).
6. Sebagai bahan pertimbangan bersama ini disampaikan :
 1. Struktur Organisasi
 2. Tugas dan Fungsi serta Uraian Tugas
 3. DUK Pegawai
 4. Data PTT
 5. Foto copy Lampiran IV Permensos RI Nomor 13 Tahun 2016
 6. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Demikian disampaikan, sebagai bahan pertimbangan selanjutnya, atas perhatian diucapkan terima kasih.

Hero Organisasi

Volanti dan proses hukum

stasiun

3/1 - 20 18

KEPALA, D

Drs. H. Sugiono, M.Si
Pembina Utama Madya (IV/d)
NIP. 19590607 198603 1 019

Tembusan Yth: